TECHNISCHE UNIVERSITÄT MÜNCHEN

Fachgebiet für Agrarmarktanalyse und Agrarmarketing

Kundenzufriedenheit in direkt absetzenden Einzelhandelsgärtnereien

Johanna Schöps

Vollständiger Abdruck der von der Fakultät TUM School of Management
der Technischen Universität München zur Erlangung des akademischen Grades eines

Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)

genehmigten Dissertation.

Vorsitzender: Univ.-Prof. Dr. Justus Wesseler
Prüfer der Dissertation:

1. Priv.-Doz. Dr. Klaus Menrad
2. Univ.-Prof. Dr. Vera Bitsch

Die Dissertation wurde am 26.03.2013 bei der Technischen Universität München eingereicht und durch die Fakultät TUM School of Management am 15.11.2013 angenommen.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis I
Abbildungsverzeichnis IV
Tabellenverzeichnis VI
Symbolverzeichnis VII
1 Einleitung 1
1.1 Hinführung zum Thema 1
1.2 Ziel der Arbeit 2
1.3 Aufbau der Arbeit 3
2 Der deutsche Gartenmarkt 5
2.1 Betriebsstrukturen im Produktionsgartenbau 5
2.2 Der Absatz von Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölzen an Verbraucher 8
3 Kundenzufriedenheit 12
3.1 Theoretische Grundlagen der Kundenzufriedenheit 12
3.1.1 Definitorische Eingrenzung der Kundenzufriedenheit 13
3.1.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit 16
3.1.3 Sinn und Zweck einer Befragung zur Kundenzufriedenheit 18
3.2 Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit 22
3.2.1 Ereignisbezogene Verfahren 23
3.2.2 Merkmalsorientierte Verfahren 24
3.3 Voraussetzungen und Folgen von Kundenzufriedenheit 26
3.3.1 Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit 26
3.3.2 Kundenbindung und Kundenloyalität als Folge von Kundenzufriedenheit 27
3.3.3 Unternehmenserfolg als Folge von Kundenzufriedenheit 32
3.4 Kundenzufriedenheitsmessungen in der Praxis 33
3.4.1 Nationale Indizes zur Kundenzufriedenheit 34
3.4.2 Kundenzufriedenheit auf Branchenebene: der Gartenbau 42
4 Messung der Kundenzufriedenheit in Kleinunternehmen des gärtnerischen Einzelhandels 45
4.1 Konzeption der Kundenbefragung 45
4.2 Datenerhebung 48
4.3 Datenaufbereitung und Auswertung der Daten 49
4.4 Umsetzung 49
4.5 Kundenpfadanalyse 50
5 Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge 52
5.1 Vergleich kausalanalytischer Ansätze 53
5.1.1 Kovarianzanalyse 53
5.1.2 Varianzanalyse 54
5.2 Der Partial Least Squares-Ansatz 54
5.2.1 Aufbau eines Mess- und Strukturmodells 55
5.2.2 Der PLS-Schätzalgorithmus 57
5.2.3 Besondere Eignung von PLS für die Strukturgleichungsmodellierung 61

5.2.4 Nachteile der Strukturgleichungsmodellierung mit PLS ... 61
5.3 Formative und reflexive Konstrukte ... 62
5.3.1 Reflexives Konstrukt ... 62
5.3.2 Formatives Konstrukt ... 65
5.3.3 Fehlspezifizierung und ihre Folgen ... 67
5.4 Evaluierung des PLS-Modells ... 68
5.4.1 Gütebeurteilung reflexiver Messmodelle ... 69
5.4.2 Gütebeurteilung formativer Messmodelle ... 72
5.4.3 Güteprüfung des Strukturmodells ... 73
5.4.4 Gesamtbeurteilung des Modells ... 76
5.5 Der Umgang mit Datenheterogenität ... 77
5.6 Der Umgang mit fehlenden Werten ... 79
5.6.1 Charakterisierung fehlender Daten ... 79
5.6.2 Fehlendmechanismen ... 80
5.6.3 Behandlung fehlender Daten ... 81
5.7 Theoretische und praktische Operationalisierung von Konstrukten ... 83
5.7.1 Theoretische Vorgehensweise ... 83
5.7.2 Praktische Umsetzung in der vorliegenden Arbeit ... 85
5.7.3 Zusammenfassung ... 99
5.7.4 Behandlung fehlender Daten in vorliegender Studie ... 101
6 Deskriptive Ergebnisse aus der Kundenbefragung ... 103
6.1.1 Charakterisierung der Stichprobe ... 103
6.1.2 Einkaufsverhalten der Befragten ... 107
6.1.3 Einkaufsstätten für den Kauf von Pflanzen und Schnittblumen ... 110
6.1.4 Einkaufskriterien für die Kundenzufriedenheit und deren Wichtigkeit ... 111
6.1.5 Gesamtzufriedenheit ... 117
6.1.6 Statements zur Bedeutung von Pflanzen und zum Einkaufsverhalten ... 118
6.1.7 Loyalität der Kunden ... 122
6.1.8 Kundenorientierung der Mitarbeiter ... 123
7 Überprüfung auf Eignung der Indikatoren im Strukturgleichungsmodell ... 126
7.1 Güteprüfung der reflexiven Konstrukte ... 126
7.1.1 Gütebeurteilung für das Konstrukt „Kundenloyalität“ ... 127
7.1.2 Gütebeurteilung für das Konstrukt „Kundenorientierung“ ... 127
7.1.3 Gütebeurteilung für das Konstrukt „Die Bedeutung von Pflanzen“ ... 128
7.1.4 Eindimensionalität ... 130
7.2 Güteprüfung der formativen Konstrukte ... 131
7.3 Gütebeurteilung des Gesamtmodells ... 133
8 Ergebnisse des PLS Modells ... 135
8.1 Ergebnisse auf Konstruktebene ... 135
8.1.1 Die Bedeutung des Konstruktes „Pflanze und Sortiment“ ... 136
8.1.2 Die Bedeutung des Konstruktes „Kundenorientierung der Mitarbeiter“ ... 137
8.1.3 Die Bedeutung des Konstruktes „Service“ ... 137
8.1.4 Die Bedeutung des Konstruktes „Personal“ ... 138
8.1.5 Die Bedeutung des Konstruktes „Preis“ ... 138

8.1.6 Die Bedeutung des Konstruktes „Einkaufsflair“ 139
8.1.7 Die Bedeutung des Konstruktes „Bedeutung von Pflanzen“ 139
8.1.8 Effektstärke f² 139
8.1.9 Indirekter Einfluss der Konstrukte auf die Kundenloyalität 140
8.2 Relevanz der Leistungskriterien 141
8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse 146
9 Kundensegmentierung – der Umgang mit Datenheterogenität 149
9.1 Gruppenvergleiche 149
9.1.1 A priori Segmentierung: Alter der Befragten 150
9.1.2 A priori Segmentierung: Geschlecht der Befragten 151
9.1.3 A priori Segmentierung: Haushaltsnettoeinkommen 153
9.1.4 A priori Segmentierung: Zusammenfassung weiterer Beispiele 154
9.2 FiMix-Segmentierung 155
9.2.1 Ergebnisse der FiMix-Segmentierung 155
9.2.2 Unterscheidung der Segmente: Mann-Whitney U-Test 160
9.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der FiMix-Segmentierung 170
10 Diskussion 173
10.1 Der Nutzen von Kundenbefragungen in Kleinunternehmen 173
10.2 Diskussion der empirischen Ergebnisse 175
10.3 Erweiterung des Strukturgleichungsmodells 179
10.3.1 Loyalität 180
10.3.2 Die Wahrnehmung einer Gärtnerei aus Kundensicht 185
10.3.3 Emotionen 188
10.3.4 Kundenorientierung im Unternehmen 190
10.4 Kundensegmentierung 191
11 Schlussfolgerungen und Ausblick 197
11.1 Kundenloyalität als bedeutsameres Unternehmensziel 198
11.2 Kundenorientierung in der Unternehmensphilosophie 199
11.3 Regelmäßige Analyse des Angebotes der Wettbewerber 200
11.4 Optimierung der Kundendatenqualität 201
11.5 Regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen 204
11.6 Überarbeitung des operativen Marketingmix 205
12 Zusammenfassung 208
13 Summary 214
Literaturverzeichnis 216
Anhang 233
A1) Kundenbefragung: Anschreiben und Fragebogen 233
A2) Mitarbeiterbefragung: Auszug aus dem Fragebogen 240
A3) Verteilung der am Forschungsprojekt beteiligten Betriebe 241
A4) Tabellen 242

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Definition des Marktes für Blumen und Zierpflanzen 7
Abbildung 2: Einkaufsstätten für Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölze 10
Abbildung 3: Das Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma 14
Abbildung 4: Managementprozess der Kundenzufriedenheit 21
Abbildung 5: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit 22
Abbildung 6: Satisfaction-Profit Chain 26
Abbildung 7: Einstellungs-Verhaltens-Modell 27
Abbildung 8: Beziehung zwischen Einstellung und Kundentreue 28
Abbildung 9: Kundenmonitor Deutschland 2011 36
Abbildung 10: American Customer Satisfaction Index ACSI 37
Abbildung 11: ACSI Scores im Juli 2012 38
Abbildung 12: Ergebnisse des ECSI in Abhängigkeit der teilnehmenden Länder 40
Abbildung 13: Ablauf der Kundenzufriedenheitsstudie 50
Abbildung 14: Kundenpfad für eine Einzelhandelsgärtnerei 51
Abbildung 15: Aufbau eines Strukturgleichungsmodells 57
Abbildung 16: Stufen des PLS-Schätzalgorithmus 60
Abbildung 17: Reflexives Messmodell 63
Abbildung 18: Formatives Messmodell 65
Abbildung 19: Ablaufschritte zur Evaluierung eines Strukturgleichungsmodells 68
Abbildung 20: Ablaufschritte im Verkaufsprozess 93
Abbildung 21: Operationalisierung des Konstruktes „Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“ 96
Abbildung 22: Operationalisierung der Kundenloyalität 97
Abbildung 23: Statements zur Erfassung der Bedeutung von Pflanzen 99
Abbildung 24: PLS Modell zur Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel 101
Abbildung 25: Käuferreichweite 109
Abbildung 26: Häufigkeit des Kaufes von Pflanzen je Einkaufsstätte 110
Abbildung 27: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Pflanzen und Sortiment 112
Abbildung 28: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Serviceleistungen 113
Abbildung 29: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Personal 114
Abbildung 30: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Preisgestaltung 115
Abbildung 31: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Einkaufsflair 116
Abbildung 32: Die Bedeutung von Pflanzen im Alltag 118
Abbildung 33: Informationsverhalten und Wünsche im Hinblick auf die Beratung 119
Abbildung 34: Qualitäts- und Preisverständnis der Kunden 120
Abbildung 35: Einkaufsverhalten der Befragten 121
Abbildung 36: Kundenloyalität 122
Abbildung 37: Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter 123
Abbildung 38: Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter 124
Abbildung 39: Kundenorientierung in den Unternehmen 125
Abbildung 40: PLS-Ausgangsmodell 126
Abbildung 41: PLS-Modell zur Kundenzufriedenheit 133

Abbildung 42: Pfadkoeffizienten im PLS-Modell 135
Abbildung 43: Einkauf in verschiedenen Einkaufsstätten in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit 165
Abbildung 44: Beantwortung der Statements zum Einkaufsverhalten in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit 167
Abbildung 45: Bedeutung von Pflanzen im Alltag in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit 168
Abbildung 46: Anforderung an Pflanzen und deren Einkauf in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit 170
Abbildung 47: Beispielhaftes Mental Accounting für einen Privathaushalt 184
Abbildung 48: Verteilung der Projektbetriebe in Bayern 241

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick über die Struktur der Sparten Zierpflanzenbau und Baumschule in Deutschland im Jahr 2005. ... 6
Tabelle 2: Der Markt für Blumen und Pflanzen 2005 im Überblick ... 8
Tabelle 3: Überblick über Theorien zur Entstehung der Kundenzufriedenheit ... 14
Tabelle 4: Indikatoren im American Customer Satisfaction Index ... 37
Tabelle 5: Gütemaße für reflexive Messmodelle ... 71
Tabelle 6: Gütemaße für formative Messmodelle ... 73
Tabelle 7: Gütekriterien für das Strukturmodell ... 75
Tabelle 8: Hypothesen für das Kausalmodell ... 100
Tabelle 9: Eckdaten zur Kundenbefragung ... 103
Tabelle 10: Sozioökonomische Daten im Vergleich ... 106
Tabelle 11: Jährliche Ausgaben für Blumen und Pflanzen in Abhängigkeit von der Haushaltsgröße ... 108
Tabelle 12: Jährliche Ausgaben für gärtnerische Produkte und Dienstleistungen ... 108
Tabelle 13: Gütebeurteilung für die reflexiven Konstrukte ... 129
Tabelle 14: Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse ... 130
Tabelle 15: Gütebeurteilung für die formativen Konstrukte ... 132
Tabelle 16: Vorhersagevalidität des Modells ... 134
Tabelle 17: Pfadkoeffizienten und Bootstrapping-Ergebnisse ... 136
Tabelle 18: Bestimmtheitsmaß und Effektstärke im PLS-Modell ... 140
Tabelle 19: Indirekte Effekte der getesteten Konstrukte auf die Kundenbindung ... 140
Tabelle 20: Bedeutung der 19 Leistungskriterien ... 141
Tabelle 21: Verifizierung der Hypothesen im Überblick ... 147
Tabelle 22: Gruppenvergleich: Alter der Befragten ... 151
Tabelle 23: Gruppenvergleich: Geschlecht der Befragten ... 152
Tabelle 24: Gruppenvergleich: Haushaltsnettoeinkommen ... 154
Tabelle 25: Ergebnisse der FiMix-Segmentierung – optimale Anzahl der Segmente ... 155
Tabelle 26: Segmentgrößen der FiMix-Segmentierung ... 156
Tabelle 27: Aufdeckung möglicher Heterogenität in den Pfadkoeffizienten mittels FiMix ... 156
Tabelle 28: Ergebnisse der FiMix-Segmentierung für zwei Segmente mit einer Zugehörigkeitswahrscheinlichkeit ≥ 90 % ... 159
Tabelle 29: Effektstärke für die Segmentierung im Vergleich zum Ausgangsmodell ... 160
Tabelle 30: Unterscheidung der Segmente anhand Sozioökonomischer Kriterien ... 162
Tabelle 31: Ausgaben für Pflanzen und Einkauf in den verschiedenen Einkaufsstätten ... 163
Tabelle 32: Deskriptive Auswertung: Jährliche Ausgaben für Pflanzen und Schnittblumen in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit ... 163
Tabelle 33: Monatliche Ausgaben für Pflanzen in Abhängigkeit vom Haushaltsnettoeinkommen ... 164
Tabelle 34: Statements zum Einkaufsverhalten der Kunden ... 166
Tabelle 35: Bedeutung von Pflanzen im Alltag ... 168
Tabelle 36: Statements zur Qualität von Pflanzen und dem Wunsch nach fachkompetenter Beratung ... 169

Tabelle 37: Zusammenfassender Überblick zur Unterscheidung von Segment 1 und Segment 2 172
Tabelle 38: Datenstruktur der erhobenen Daten 242
Tabelle 39: Schiefe und Kurtosis der Zufriedenheit mit relevanten Einkaufskriterien 243
Tabelle 40: Gruppenvergleich anhand des Alters der Befragten 244
Tabelle 41: Gruppenvergleich anhand des Geschlechts der Befragten 245
Tabelle 42: Gruppenvergleich anhand des Haushaltsnettoeinkommens 246
Tabelle 43: Gruppenvergleich: Gärtnerei- versus Baumschulkunden 247
Tabelle 44: Gruppenvergleich: höchster Bildungsabschluss 248

Symbolverzeichnis

η =	endogene (abhängige) latente Variable
(η * B) =	Beziehung der endogenen latenten Variablen untereinander
ξ =	exogene (unabhängige) latente (nicht direkt beobachtbare) Variable
(ξ * Γ) =	Beziehung zwischen den endogenen und exogenen latenten Variablen
ζ =	Fehlerterm, der als Residualvariable die unerklärte Varianz abbildet
x =	Indikator
y =	Indikator
λ =	Faktorladung (Stärke der Beziehung zwischen den latenten Variablen und den zugehörigen manifesten (direkt beobachtbaren) Variablen)
ε =	Messfehler auf Indikatorebene
r =	Korrelation zwischen den Indikatoren
y =	Gewicht (im Sinne einer multiplen Regressionsanalyse) zwischen latenten (endogenen oder exogenen) Konstrukten und dem jeweiligen Indikator.

1 Einleitung

1.1 Hinführung zum Thema

Das Thema „Kundenzufriedenheit“ wird in der wissenschaftlichen Literatur seit etwa 50 Jahren rege diskutiert, und in vielen Unternehmen verschiedener Branchen seit Jahrzehnten auch praktisch umgesetzt (siehe Stauss et al. 2009, S. 590). Aufgrund des Umstandes, dass positive Wirkungszusammenhänge zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, Kundenloyalität sowie Unternehmenserfolg durch wissenschaftliche Studien nachgewiesen werden konnten, stellt ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit inzwischen einen *„strategischen Imperativ“* für viele Unternehmen dar (siehe Anderson und Mittal 2000, S. 107). Als fester Bestandteil in der strategischen Unternehmensführung von vielen Unternehmen wird der regelmäßigen und systematischen Messung der Kundenzufriedenheit daher eine große Bedeutung beigemessen. Allerdings gibt es im Hinblick auf die praxistaugliche Auswertung von Kundenbefragungen in vielen Unternehmen gravierende Mängel im Kundenzufriedenheitsmanagement – diese Defizite entstehen vorwiegend in der unternehmensinternen Kommunikation der Ergebnisse und der konkreten Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse (siehe Stauss et al. 2009, S. 596).

In Kleinunternehmen[1] gibt es in der Regel keine eigenen finanziellen Mittel und kein spezifisches Personal, das über Zeit und Know-how verfügt, um fundierte und systematische Kundenbefragungen durchführen und nachbereiten zu können. Der teilweise familiengeführte Einzelhandel ist aber besonders stark von der Konkurrenz größerer, und zum Teil europaweit oder global agierender Unternehmen betroffen und muss sich im Wettbewerb mit diesen Unternehmen behaupten. Daher erscheint es für Einzelhandelsunternehmen besonders sinnvoll, die Belange und Wünsche der Konsumenten in den Fokus zu rücken, denn schließlich haben diese Unternehmen häufig einen persönlichen, teils langjährigen Kundenkontakt aufgebaut, den es zu pflegen gilt. Wenn Kleinunternehmen langfristig erfolgreich sein wollen, sollten sie der Zufriedenheit ihrer Kunden eine besonders starke Beachtung schenken. Auch nach vielen Jahrzehnten der Forschung zur Kundenzufriedenheit gibt es allerdings noch keinen allgemeingültigen Konsens, wie die Zufriedenheit von Kunden am aussagekräftigsten gemessen werden kann und wie die Ergebnisse dann in der Folge im Unternehmen umgesetzt werden sollten. Daher wird diese immer noch aktuelle Fragestellung in vorliegender Arbeit exemplarisch für die Kleinunternehmen der Gartenbaubranche aus folgenden Gründen aufgegriffen:

- Die oftmals familiär geführten Einzelhandelsgärtnereien sind aufgrund des starken Wettbewerbsdrucks von Seiten des fachfremden Einzelhandels, aber auch durch Gartencenter und Baumärkte, stark vom Strukturwandel betroffen.
- Es findet ein zum Teil massiver Preiskampf unter den Wettbewerbern statt. Für Unternehmen, die aufgrund von Einkaufs- oder Produktionsbedingungen keine für die

1 Im Rahmen dieser Studie wird die Zufriedenheit der Kunden von Kleinunternehmen (direkt an den Endverbraucher absetzende Gärtnereien und Baumschulen) untersucht. Dazu zählen laut Europäischer Kommission (2013) Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz ≤ 10 Mio. € aufweisen.

Kunden preislich besonders attraktiven Angebote offerieren können, stellt sich die Frage nach einer anderen Strategie: Wie können Kunden gewonnen und langfristig an das Unternehmen gebunden werden?

- Der gärtnerische Einzelhandel ist eine beratungsintensive Branche mit viel Kundenkontakt – der Kunde sollte hier im Mittelpunkt stehen.
- Eine starke Kundenorientierung, und auch die Nähe zum Kunden kann in Einzelhandelsbetrieben als potentieller Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern gesehen werden.
- Pflanzen per se und die Beschäftigung damit sind für viele Menschen aufgrund kultureller oder religiöser Einflüsse (zum Beispiel Feiertage wie Allerheiligen) wichtig. Pflanzen beeinflussen das Wohlbefinden von Menschen positiv und werden zu vielen Anlässen gekauft – sei es für den Eigenbedarf oder als Geschenk – und damit sind Pflanzen ein essentieller Bestandteil im Alltag vieler Menschen. Es ist daher auch langfristig von einer kontinuierlich bestehenden Nachfrage nach Pflanzen und Gartenbauprodukten auszugehen.

1.2 Ziel der Arbeit

Die vorliegende Dissertation beschäftigt sich mit der Messung und Analyse der Kundenzufriedenheit in Gartenbau-Kleinunternehmen in Bayern. Es gibt bis dato keine derartig detaillierte Studie – und folglich keine umfassenden Informationen über die komplexen Zusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit und verschiedenen Leistungskriterien, welche die Kunden in den einzelnen Unternehmen erfahren und beurteilen können. Es wird folglich der Frage nachgegangen, welche Leistungskriterien zu einer hohen Kundenzufriedenheit führen beziehungsweise, ob es Leistungen eines Unternehmens gibt, die möglicherweise für die Erklärung von Kundenzufriedenheit unbedeutend sind. Durch eine breit angelegte und ausführliche Kundenbefragung werden Einblicke in die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden möglich. Dies führt, in Kombination mit einer Strukturgleichungsanalyse, zu einer tiefgründigen Analyse der Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel. Auf diese Weise können komplexe Zusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit und nicht direkt messbaren Konstrukten aufgedeckt werden.
Um weitergehende Informationen zur strategischen und operativen Ausrichtung der untersuchten Unternehmen gewinnen zu können, werden – unter der Annahme der Datenheterogenität – die genannten Zusammenhänge zusätzlich für verschiedene Kundensegmente ausgewertet. Es kann damit gezeigt werden, ob und wie sehr sich die Kunden im Hinblick auf ihre Erwartungen voneinander unterscheiden. Die Frage, ob die untersuchten Unternehmen strategisch richtig denken und ob sie sich ihrer Wettbewerbsvorteile bewusst sind, kann damit aufgegriffen werden.
Als weitere, übergeordnete Ziele vorliegender Arbeit seien folgende Aspekte genannt:

- Theoretische Definition der Kundenzufriedenheit, Herausarbeiten ihrer Bedeutung für Unternehmen.
- Darstellung gängiger Vorgehensweisen bei der Messung von Kundenzufriedenheit.

- Praktische Identifikation von Kundenerwartungen im Bezug auf die angebotenen Leistungen der am Forschungsprojekt beteiligten Gartenbau-Unternehmen durch eine schriftliche Kundenbefragung.
- Ermittlung des Zusammenhanges zwischen verschiedenen latenten Konstrukten zur Erklärung der Kundenzufriedenheit mittels eines Strukturgleichungsmodells. Identifikation von Treibern der Kundenzufriedenheit für bayerische Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen.
- Aufdecken von Heterogenität der Kunden im entwickelten Strukturgleichungsmodell.
- Aussprechen von Handlungsempfehlungen für das strategische Marketing von Einzelhandelsgärtnereien als Synthese aus allen gewonnenen Erkenntnissen.

Sowohl für die wissenschaftliche Forschung, aber auch für die unternehmerische Praxis sollen hiermit entscheidende Zusammenhänge aufgedeckt werden. Dieser Erkenntnisgewinn mündet zum einen in neue, zu erforschende Themengebiete und zum anderen in praktische Implikationen auf Branchenebene, welche in der Diskussion ausführlich aufgegriffen werden.

1.3 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau vorliegender Arbeit gliedert sich in 11 Kapitel. Nach der Einleitung in diesem ersten Kapitel erfolgt in Kapitel 2 eine kurze Vorstellung der Gartenbaubranche in Deutschland. Dazu werden wesentliche Daten zur Produktion gärtnerischer Produkte und zur Absatzseite genannt. Kapitel 3 widmet sich der Theorie zur Kundenzufriedenheit, welche gemäß des Konfirmations-Diskonfirmations Paradigmas definiert wird. Die Entstehung von Zufriedenheit oder Unzufriedenheit wird in Kapitel 3.1 hergeleitet. Für die Messung der Kundenzufriedenheit gibt es verschiedene Ansatzpunkte und Möglichkeiten, die in Kapitel 3.2 vorgestellt werden. Darin wird zwischen ereignis- und merkmalsorientierten Messverfahren unterschieden. Kapitel 3.3 behandelt anschließend die Vorläufer und Auswirkungen einer hohen Kundenzufriedenheit. In Kapitel 3.4 werden die in der Praxis gängigen nationalen Indizes zur Kundenzufriedenheit vorgestellt. Veröffentlichte Studien zur Kundenzufriedenheit in der Gartenbaubranche ergänzen das Kapitel. Wie die Messung der Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel konkret konzeptioniert und umgesetzt wird, ist Kapitel 4 zu entnehmen.
Die Strukturgleichungsmodellierung entspricht dem derzeitigen Forschungsstand der Wissenschaft in der Messung der Kundenzufriedenheit. Folglich beschäftigt sich Kapitel 5 mit den theoretischen und praktischen Voraussetzungen für die erfolgreiche Durchführung einer Strukturgleichungsanalyse. Dafür werden anfänglich kurz die beiden gängigen Methoden – varianz- und kovarianzbasierte Modelle – vorgestellt (Kapitel 5.1). Anschließend wird erläutert, warum vorliegende Arbeit mit der varianzbasierten Methode Partial Least Squares durchgeführt wird (Kapitel 5.2). Eine nötige theoretische Unterscheidung zwischen formativen und reflexiven Konstrukten liefert Kapitel 5.3. In dem sich daran anschließenden Kapitel 5.4 werden die Ablaufschritte für die Evaluierung und Gütebeurteilung eines Strukturgleichungsmodells gezeigt. Kapitel 5.5 widmet sich dem Umgang mit Datenheterogenität, wobei hier die Vorgehensweise bei einer a posteriori Segmentierung

erläutert wird. In Kapitel 5.6 wird der Umgang mit fehlenden Werten in empirischen Studien gezeigt, und schließlich wird die für vorliegende Arbeit angewandte Methode der multiplen Imputation erläutert. Anschließend erfolgt die Darstellung der Vorgehensweise für den empirischen Teil vorliegender Arbeit (Kapitel 5.7). Für die konkrete Messung der erarbeiteten, potentiellen Leistungskriterien im Strukturgleichungsmodell erfolgt zunächst die Operationalisierung der Konstrukte. Dafür wird die theoretische, und anschließend die praktische Herangehensweise vorgestellt. Eine standardisierte, schriftliche Kundenbefragung liefert schließlich die Datengrundlage für die Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells, in welchem die Treiber der Kundenzufriedenheit ermittelt werden können.
Somit können in Kapitel 6 zunächst die deskriptiven Ergebnisse aus der Kundenbefragung detailliert vorgestellt werden. Darin wird zuerst die Stichprobe charakterisiert, sowie das Einkaufsverhalten der Befragten dargestellt. Im weiteren Fokus steht die Bewertung der gärtnerischen Leistungen durch die Kunden, so dass erste Ergebnisse zur Zufriedenheit und Loyalität der Kunden gezeigt werden können.
Im Anschluss daran werden in Kapitel 7 die theoretisch dargestellten Gütekriterien überprüft, bevor das endgültig verwendete PLS-Modell vorgestellt werden kann.
Schließlich folgt die Vorstellung der Erkenntnisse aus der PLS-Pfadmodellierung in Kapitel 8. In wie weit die Zufriedenheit mit verschiedenen Leistungskriterien eine Rolle für die Entstehung der Gesamtzufriedenheit spielt, oder ob noch weitere, möglicherweise erklärende Konstrukte in Frage kommen, kann hier gezeigt werden.
Kapitel 9 behandelt den Umgang mit Datenheterogenität. Dafür werden zunächst mit verschiedenen a-priori Segmentierungen Gruppenvergleiche durchgeführt (Kapitel 9.1). Im Anschluss daran wird das Strukturgleichungsmodell für zwei Segmente mittels FiMix-PLS neu berechnet. Es wird weiterhin der Frage nachgegangen, in wie weit Kundensegmente für das operative Marketing tatsächlich greifbar gemacht werden können (Kapitel 9.2).
Abschließend folgt eine ausführliche Diskussion der Ergebnisse in Kapitel 10. Zunächst wird der Nutzen von Kundenbefragungen in Kleinunternehmen dargestellt (Kapitel 10.1). Im Anschluss daran werden für diskussionswürdig erachtete Ergebnisse aus der deskriptiven Befragung aufgegriffen und in Kapitel 10.2 erörtert. Daran schließt sich Kapitel 10.3 an, in welchem der Frage nachgegangen wird, inwiefern sich das entwickelte Strukturgleichungsmodell mittels geeigneter und als sinnvoll erachteter Konstrukte erweitern ließe. Kapitel 10.4 widmet sich nochmals dem Umgang mit Heterogenität in den Daten – hier werden die Vor- und Nachteile der angewandten Methode diskutiert. In Kapitel 11 werden schlussfolgernde Handlungsempfehlungen abgegeben. Kapitel 12 fasst alle wesentlichen Erkenntnisse noch einmal kurz zusammen und hebt die Bedeutung vorliegender Arbeit hervor. Eine englische Zusammenfassung bietet Kapitel 13.

2 Der deutsche Gartenmarkt

In diesem Kapitel wird sowohl die Produktion gärtnerischer Produkte in Deutschland, als auch die Absatzseite – das heißt, die Nachfrage nach Gartenbauprodukten – beleuchtet. Zunächst werden in Kapitel 2.1 die Betriebsstrukturen im Produktionsgartenbau dargestellt, wobei die Sparten Zierpflanzenbau und Baumschule mit den Produktgruppen Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölze hier im Fokus stehen. In Kapitel 2.2 steht der Verbraucher im Mittelpunkt. Es wird gezeigt, welche Bedeutung Pflanzen im Alltag von Menschen haben und wie sich dies im Einkaufsverhalten der Konsumenten widerspiegelt.

2.1 Betriebsstrukturen im Produktionsgartenbau

Der Produktionsgartenbau in Deutschland wird in die vier Sparten Obst-, Gemüse-, Blumen- und Zierpflanzenbau, sowie Baumschule unterteilt. Im Jahr 2009 wurde durch diese vier Sparten ein Produktionswert[2] von 4.744 Mio. € generiert, wobei dieser Wert im Vergleich zu den Vorjahren stetig gesunken ist.

Spartenspezifische Unterschiede im Hinblick auf beispielsweise den Produktionswert, Produktionsflächen (unter Glas oder Freiland) oder den Einsatz von Arbeitskräften führen dazu, dass die Angaben zu den Kriterien in Abhängigkeit von der jeweiligen Sparte gemacht werden müssen. Nachdem vorliegende Arbeit die Kundenzufriedenheit in bayerischen Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen untersucht, beschränken sich die nachfolgenden Angaben daher auf die Sparten Zierpflanzenbau und Baumschule. Die Daten dazu stammen aus der Gartenbauerhebung, welche alle zehn Jahre – zuletzt 2005 – vom Statistischen Bundesamt Deutschland durchgeführt wird.

Tabelle 1 gibt einen ersten Überblick zu betriebswirtschaftlichen Kennzahlen der beiden Sparten[3]. Sofern vorhanden, werden die Daten für Bayern (B) gesondert ausgewiesen.

Im Jahr 2005 gab es demnach in Deutschland 5.882 Zierpflanzenbaubetriebe und 2.259 Baumschulen. Die Zierpflanzenbaubetriebe erwirtschafteten auf 7.551 ha gärtnerischer Nutzfläche einen Produktionswert von 1.440 Mio. €, während in 2.259 Baumschulbetrieben auf 19.035 ha gärtnerischer Nutzfläche ein Produktionswert von 1.186 Mio. € generiert wurde. Die Anzahl der Arbeitskräfte ist im Zierpflanzenbau mehr als doppelt so hoch wie in den Baumschulen. Im Durchschnitt sind 6,2 Arbeitskräfte in einem Zierpflanzenbaubetrieb beschäftigt und 9,3 Arbeitskräfte in einer Baumschule. Auffallend ist der Umstand, dass jede dritte Arbeitskraft im Zierpflanzenbau aus der Familie stammt – in Baumschulbetrieben stammt demgegenüber nur jede sechste Arbeitskraft aus der Familie des Unternehmers (siehe Tabelle 1).

Wenn alle gärtnerischen Produktionssparten berücksichtigt werden, ist Bayern – im Hinblick auf die gärtnerischen Nutzflächen (23.625 ha) und die Anzahl der Betriebe (6.503) – neben Baden-Württemberg (9.601 Betriebe und 35.685 ha Nutzfläche) der zweitwichtigste Standort für den Gartenbau in Deutschland (siehe Statistisches Bundesamt Deutschland 2005, S. 1046).

---

[2] Dabei werden sowohl die Verkaufserlöse, als auch der Eigenverbrauch und Vorratsänderungen berücksichtigt (siehe Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2009, S. 9).

[3] Bei diesem Überblick handelt es sich gemäß Dirksmeyer (2009, S. 4) ausschließlich um Betriebe mit dem **Schwerpunkt Erzeugung** (in Abgrenzung zu Betrieben mit dem Schwerpunkt Handel und Dienstleistungen, worunter der Garten- und Landschaftsbau, sowie Friedhofsgärtnereien zusammengefasst werden).

Dabei unterscheiden sich die beiden Bundesländer in Bezug auf die schwerpunktmäßige Erzeugung von Gartenbauprodukten. Während in Baden-Württemberg vorwiegend Obst produziert wird, ist in Bayern vor allem der Gemüsebau von Bedeutung. Nach Nordrhein-Westfalen ist Bayern außerdem der zweitwichtigste Standort für die Produktion von Zierpflanzen. Baumschulbetriebe sind vor allem in Norddeutschland angesiedelt und spielen im bayerischen Raum nur eine untergeordnete Rolle (siehe Statistisches Bundesamt Deutschland 2005, S. 1039). Im deutschlandweiten Durchschnitt ist die gärtnerische Nutzfläche der deutschen Baumschulen mit 10,2 ha fast zehnfach so hoch wie mit 1,3 ha im Zierpflanzenbau (siehe Tabelle 1).
Bayernweit gab es im Jahr 2005 868 Zierpflanzenbaubetriebe, die eine gärtnerische Nutzfläche von 773 ha bewirtschafteten und 222 Baumschulen, die über eine gärtnerische Nutzfläche von 1.744 ha verfügten.

Tabelle 1: Überblick über die Struktur der Sparten Zierpflanzenbau und Baumschule in Deutschland im Jahr 2005 (eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt Deutschland 2005, S. 1039 und 1044 und Dirksmeyer 2009, S. 26-32 und 42-43).

Kriterien für Haupterwerbsbetriebe	Zierpflanzenbau	Baumschule
Produktionswert (in Mio. €)	1.440	1.186
Anzahl der Betriebe (D)	5.882	2.259
Anzahl der Betriebe (B)	868	222
Gärtnerische Nutzfläche in ha (D)	7.551	19.035
Gärtnerische Nutzfläche in ha (B)	773	1.744
Anzahl der Arbeitskräfte(D)	45.320	21.107
Anzahl der Arbeitskräfte je Betrieb (D)	6,2	9,3
Anzahl der Familienarbeitskräfte je Betrieb (D)	2,0	1,6
Durchschnittliche Gärtnerische Nutzfläche in ha (D)	1,3	10,2

D = Deutschland; **B** = Bayern

Strukturwandel im Deutschen Gartenbau

Dirksmeyer (2009, S. 10) hebt hervor, dass im deutschen Gartenbau ein intensiver Strukturwandel zu beobachten ist. Die Betriebe werden seit Jahren durch eine zunehmend mechanisierte und rationalisierte Produktion immer größer und spezialisieren sich auf bestimmte Produktionssparten und Kulturen. Deutlich wird dieser Wandel beim Vergleich der Gartenbauerhebungen 1994 und 2005, wonach die Anzahl der Betriebe (aller Sparten) in diesem Zeitrahmen um 30 % und die Anzahl der Arbeitskräfte um 16 % gesunken ist. Die gärtnerische Nutzfläche hat sich um circa ein Fünftel vergrößert, was insgesamt als ein Beleg für durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen betrachtet werden kann (siehe Dirksmeyer 2009, S. 10).
Die Globalisierung der Märkte für Gartenbauprodukte – und die damit veränderten Marktstrukturen – verstärken den zu beobachtenden Wettbewerbsdruck im deutschen Gartenbau zusätzlich. Dadurch haben sich die Produktionsstrukturen in vielen Unternehmen verändert. Die wirtschaftliche Situation der direkt absetzenden Zierpflanzenbau-Betriebe *„hinsichtlich Gewinn und Einkommen ist insgesamt eher schwach und in vielen Betrieben kaum ausreichend für eine langfristige Existenzsicherung. […] Vor dem Hintergrund stagnierender Verkaufserlöse für Zierpflanzen und weiterhin steigender Betriebsmittelpreise ist zu erwarten, dass sich auch im Zierpflanzenbau der Strukturwandel hin zu größeren*

Betrieben mit hoher Spezialisierung weiter fortsetzt" (Lange 2009, S. 58). Für die Baumschulen können laut Lange (2009, S. 64) keine derart differenzierten Aussagen getroffen werden, da die wenigen, zur Verfügung stehenden Daten zur Betriebswirtschaftlichen Situation der Baumschulen aus dem Betriebsvergleich des Zentrums für Betriebswirtschaft im Gartenbau e.V. stammen und nur etwa 2 % aller Baumschulbetriebe in Deutschland repräsentieren. Es ist aber davon auszugehen, dass sich auch in dieser Sparte der Strukturwandel fortsetzen wird.

Der deutsche Markt für Blumen und Pflanzen

Behr und Niehues (2009, S. 81) zeigen eine gängige Unterteilung des Marktes für Blumen und Pflanzen (siehe Abbildung 1), nach der im Wesentlichen zwischen Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölzen zu differenzieren ist.

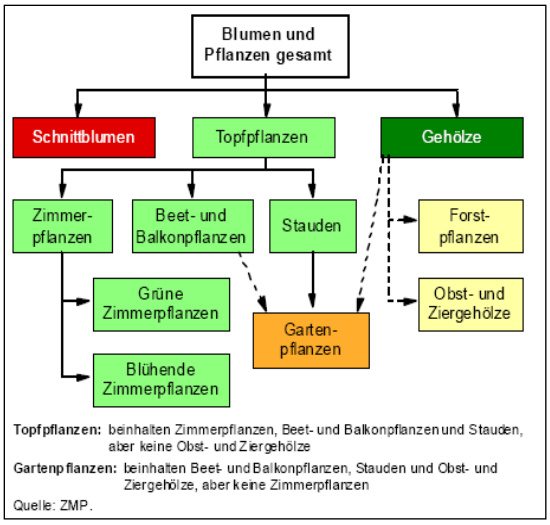


Abbildung 1: Definition des Marktes für Blumen und Zierpflanzen (siehe Behr und Niehues 2009, S. 81)

In Tabelle 2 werden wesentliche Daten für den deutschen Markt für Blumen und Pflanzen (im Jahr 2005) im Überblick gezeigt. Behr und Niehues (2009, S. 82) stellen fest, dass *„der gesamte deutsche Produktionswert zu Erzeugerpreisen bei Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölzen im Jahr 2005 nach ZMP-Schätzungen bei rund 1,9 Mrd. € lag. Der Produktionswert ist dabei seit dem Jahr 2000 um knapp 10 % gestiegen"*. Während sich die durchschnittlichen Erzeugerpreise je Pflanze im Vergleich der Jahre 2000 bis 2005 erhöhten, war die Produktionsmenge laut Behr und Niehues (2009, S. 82) rückläufig. Aus Tabelle 2 ist ersichtlich, dass der Selbstversorgungsgrad für Gehölze (82 %) und Topfpflanzen (63 %) besonders hoch ausfällt, hingegen bei den Schnittblumen deutlich geringer (19 %). Letztere werden vorwiegend aus den Niederlanden importiert (siehe Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2009, S. 47). Die Importwerte für Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölze sind bis zum Jahr 2011 kontinuierlich angestiegen (siehe Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2012, S. 11). Der Exportwert lag im Jahr 2005 bei 427 Mio. € und stieg im Jahr 2011 auf 621 Mio. € (siehe Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2012, S. 12). Wird das Marktvolumen von insgesamt 8,9 Mrd. € auf die drei Produktgruppen unterteilt, so entfallen 48 % auf Topfpflanzen (dies entspricht 4.300 Mio. €),

17 % auf Gehölze (1.523 Mio. €) und 35 % (3.136 Mio. €) auf Schnittblumen (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Der Markt für Blumen und Pflanzen 2005 im Überblick (eigene Darstellung in Anlehnung an Behr und Niehues 2009, S. 82–90)

Kriterien	Schnittblumen	Topfpflanzen	Gehölze
Produktionswert[1] (in Mio. €)	239	1.050	595
Selbstversorgungsgrad[2] (in %)	19	63	82
Marktvolumen[3] (in Mio. €)	3.136	4.300	1.523
Importwert[4] (in Mio. €)	919	943	298
Exportwert (in Mio. €)	72	254	101
Wichtigste Einkaufsstätte (gemessen am jeweiligen Gesamtumsatz)	Blumen-fachgeschäft (56%)	Gärtnerei / Baumschule (19%)	Gärtnerei / Baumschule (37%)

[1] *„Die Zentrale Markt- und Preisberichtstelle (ZMP) berechnete den Produktionswert für Topfpflanzen und Schnittblumen auf Basis der Flächen und Mengen aus der Zierpflanzenerhebung des Statistischen Bundesamtes (1996, 2000, 2004) und Jahresdurchschnittspreisen von Landgard und den Vereinigten Blumenversteigerungszentralen der Niederlande (VBN). Bei Obst- und Ziergehölzen wurde das Marktvolumen auf Einzelhandelsebene als Grundlage genommen und das Produktionsvolumen auf Basis von Handelsspannen berechnet“* (Behr und Niehues 2009, S. 82).

[2] *„Der wertmäßige Selbstversorgungsgrad wird berechnet, indem die deutsche Produktion, bewertet zu Erzeugerpreisen, durch den Wert des gesamten Inlandsangebots, bestehend aus der inländischen Produktion, den Importen abzüglich der Exporte, geteilt wird“* (Behr und Niehues 2009, S. 83).

[3] Die Daten für das Marktvolumen auf Einzelhandelsebene *„beruhen nicht vollständig auf statistischen Erhebungen, sondern werden durch Schätzungen und Hochrechnungen ergänzt, sodass die Ergebnisse mit einer gewissen Unschärfe einhergehen“* (Behr und Niehues 2009, S. 89).

[4] Aufgrund veränderter Datenlage sind die Daten von 2005 und die angegebenen Vergleichsdaten der AMI (Import und Export) für die darauffolgenden Jahre nicht exakt mit früheren Veröffentlichungen zu vergleichen (siehe Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2012, S. 11–12).

2.2 Der Absatz von Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölzen an Verbraucher

Lerch hebt im BBE Branchenreport (2009, S. 31) hervor, dass *„der gesellschaftliche Trend in Richtung Freizeit, Selbstverwirklichung und Rückbesinnung auf Heim und Haus“* geht. So gehört der Aufenthalt im Garten zu den wichtigsten Freizeitbeschäftigungen der Deutschen. Zum einen dient der Garten als ein Ort zum Wohlfühlen und Entspannen, zum anderen stiftet es Freude und Stolz, Pflanzen blühen und wachsen zu sehen oder selbst produziertes Obst und Gemüse ernten zu können (siehe Schmitz 2007).

Rund 77 % der Ausgaben für Zierpflanzen entfallen auf private Haushalte (Behr und Niehues 2009, S. 96). Die Pflanzen werden vorwiegend als Geschenk erworben, aber auch zur Verwendung als Grab- und Trauerschmuck. Zudem werden Pflanzen auch für eigene Zwecke gekauft – zur Dekoration der Wohnung oder auch ohne direkt erkennbaren Grund oder Notwendigkeit. Pflanzen werden somit aus den verschiedensten Gründen gekauft – sei es zum Ausdruck von positiven Emotionen wie zum Beispiel Dank oder Wertschätzung anderen Menschen gegenüber, oder aufgrund von religiösen Anlässen wie beispielsweise Allerheiligen. So betrug die Käuferreichweite für Schnittblumen im Jahr 2009 62 % – das heißt, fast zwei Drittel aller Haushalte haben in diesem Jahr zumindest einmal Schnittblumen erworben (siehe Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2012, S. 5).

Nach Schätzungen der ZMP (Zentrale Markt- und Preisberichtstelle für Erzeugnisse der Land -, Forst - und Ernährungswissenschaft) betrugen die Pro-Kopf-Ausgaben für Blumen und Pflanzen im Jahr 2007 108 € für den privaten Verbrauch (siehe Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2009, S. 53). Die durchschnittlichen Pro-Kopf-Ausgaben sind in den Jahren und Jahrzehnten vor 2007 erheblich gestiegen (siehe Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz 2006, S. 31), was wiederum die hohe Wertschätzung von Pflanzen durch die Verbraucher bestätigt. Die Agrarmarkt Informations-Gesellschaft hat berechnet, dass der Pro-Kopf-Verbrauch für Blumen und Pflanzen für die Jahre 2009 bis 2011 in etwa konstant bei 105 € liegt (siehe Agrarmarkt Informations-Gesellschaft 2012, S. 6).
Laut eines von der GfK durchgeführten Verbraucherpanels aus dem Jahr 2008 entfallen 72 % der Ausgaben für Blumen und Pflanzen auf mindestens 50 Jahre alte Kunden, wohingegen nur 9% aller Ausgaben auf Kunden entfallen, die jünger als 35 Jahre sind. Insbesondere Frauen erwerben häufig Pflanzen, geben dafür im Durchschnitt aber nicht wesentlich mehr aus als Männer, die vergleichsweise selten Pflanzen kaufen (siehe Behr und Niehues 2009, S. 96). Damit erscheinen Frauen als die wesentliche Zielgruppe für den Erwerb von Gartenbauprodukten. Welche Implikationen sich aus diesen Erkenntnissen ableiten lassen, wird im Verlauf vorliegender Arbeit diskutiert.
Verbraucher können aus einem breiten Spektrum an Einkaufsstätten auswählen, wo sie ihren Bedarf an Blumen und Pflanzen decken wollen. Dabei ist insbesondere die Qualität der Pflanzen, aber auch das Preisniveau entscheidend für die Wahl der Einkaufsstätte (siehe ZMP und CMA 2007, S. 48). Die Kunden der verschiedenen Einkaufsstätten (zum Beispiel Baumarkt, Gartencenter oder Einzelhandelsgärtnerei) unterscheiden sich laut Menrad und Fink (2005b, S. 34–35) zum Beispiel im Hinblick auf sozioökonomische Kriterien, sowie auf deren Einkaufsverhalten. Abbildung 2 zeigt die verschiedenen Einkaufsstätten, welche für den Erwerb von Schnittblumen, Gehölzen und Topfpflanzen aufgesucht werden. Dabei wird deutlich, dass vorwiegend der Facheinzelhandel für den Kauf der entsprechenden Produkte aufgesucht wird. Blumen und Pflanzen werden laut Behr und Niehues (2009, S. 90) zu 75 % über den Facheinzelhandel (Blumenfachgeschäfte, Gärtnereien, Baumschulen, Gartencenter und Wochenmärkte) abgesetzt. So wurden beispielsweise 65 % der Schnittblumen im Jahr 2000 im Blumenfachgeschäft erworben, jedoch nur noch 56 % im Jahr 2005 (siehe Abbildung 2). Eine ähnliche Tendenz ist auch für den Erwerb von Topfpflanzen im Blumenfachhandel erkennbar. Der Einkauf von Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölzen in einer Einzelhandelsgärtnerei oder -baumschule hält sich im Gegensatz dazu in etwa konstant im Vergleich der beiden Jahre 2000 und 2005. Gartencenter konnten im Vergleichszeitraum 2000 und 2005 ihren Marktanteil erhöhen, wenn auch nur geringfügig. Insgesamt wurden im Jahr 2005 81 % aller Schnittblumen im Fachhandel erworben – im Jahr 2000 waren es noch 88 %. Topfpflanzen wurden im Jahr 2005 zu 64 % im Fachhandel erworben, wobei sich dieser Anteil im Vergleich zum Jahr 2000 (69 %) verringert hat. In der Sparte Gehölze konnte der Anteil des Fachhandels in etwa konstant gehalten werden – so wurden 77 % aller Gehölze in den Jahren 2000 und 2005 im Fachhandel erworben (Abbildung 2).

Der Lebensmitteleinzelhandel, sowie Baumärkte und andere Vertriebsformen konnten ihre Marktanteile in den Vergleichsjahren 2000 beziehungsweise 2005 erhöhen oder zumindest beim Verkauf von Gehölzen konstant halten.

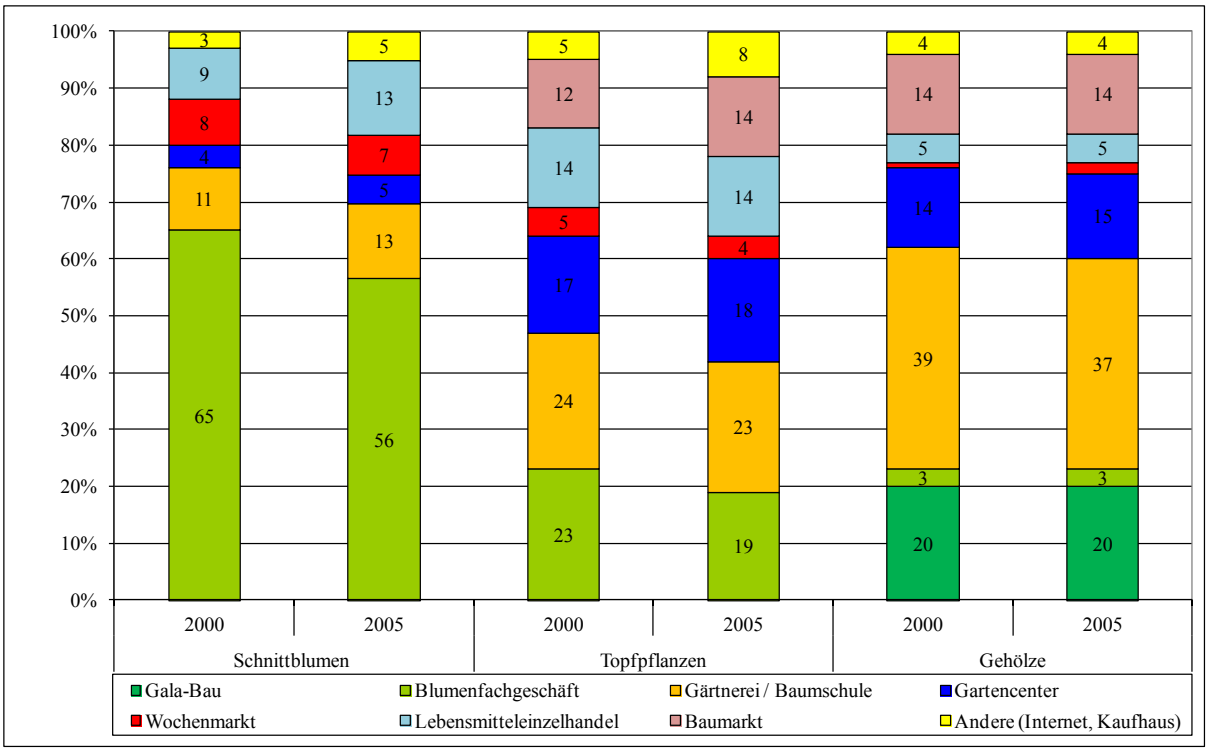


Abbildung 2: Einkaufsstätten für Schnittblumen, Topfpflanzen und Gehölze (in % des Wertes zu Einzelhandelspreisen für die Jahre 2000 und 2005) (eigene Darstellung in Anlehnung an ZMP und CMA 2007).

Die wichtigsten Einkaufsstätten für Blumen und Pflanzen sind aber – gemessen am Gesamtumsatz der jeweiligen Sparte – nach wie vor im Facheinzelhandel zu finden (siehe Abbildung 2), wenngleich Gärtnereien und Blumenfachgeschäfte in den Jahren 2004 bis 2008 einen Umsatzrückgang zu verzeichnen hatten (siehe Lerch 2009, S. 21). Laut Lerch (2009, S. 3) geraten kleinstrukturierte Unternehmen jedoch zunehmend durch die *„großflächigen Einzelhandelsformate Gartencenter und Baumärkte*[4] *unter Druck“*. Diese Einkaufsstätten konnten in den Jahren 2004 bis 2008 die Anzahl ihrer Filialen erhöhen und somit ihren Marktanteil bei Pflanzen und Gartenbauprodukten in Deutschland verstärken. Selbes gilt für die deutschen Baumschulen, denn diese konnten ebenso ihren Marktanteil ausbauen, nicht zuletzt aufgrund einer gestiegenen Anzahl an Betrieben (siehe Lerch 2009, S. 21). Als weitere Einkaufsstätten kommen in steigendem Maße noch der Lebensmitteleinzelhandel, und sonstige Einkaufsstätten (zum Beispiel Tankstelle oder Internet) in Frage (siehe Lerch 2009, S. 2). Insbesondere im Bereich der Schnittblumen und Topfpflanzen konnte der Lebensmitteleinzelhandel im Vergleich der Jahre 2000 bis 2008 Marktanteile zu Lasten der Facheinzelhandelsbetriebe gewinnen (siehe Behr und Niehues 2009, S. 91–92).

[4] Im Jahr 2012 lag der Umsatzanteil mit Gartenbedarfsartikeln und Pflanzen in deutschen Baumärkten bei 25 % – im Jahr 1982 lag er bei nur 14 %. Jedem Baumarkt stehen im Durchschnitt circa 1.200m² zur Präsentation von Gartenbauartikeln und Pflanzen zur Verfügung (siehe Gesellschaft für Markt- und Betriebsanalyse mbH GEMABA 2012).

Behr und Niehues (2009, S. 97) subsumieren, dass *„der Facheinzelhandel mindestens in den nächsten zehn Jahren und vermutlich noch weit darüber hinaus die mit Abstand wichtigste Einkaufsstätte für Blumen und Pflanzen bleiben“* wird. Der Lebensmitteleinzelhandel, Discounter sowie Baumärkte werden aber vorwiegend beim Massengeschäft ihre Marktstellung weiter ausbauen können. Durch ein flächenmäßig gutes Filialnetz erreichen diese Einkaufsstätten laut Lerch (2009, S. 18) *„eine starke räumliche Nähe zum Kunden, die sich in einer hohen Rate an Impulskäufen widerspiegelt. So ist der Discounter Aldi inzwischen als Unternehmen der größte Anbieter von Schnittblumen in Deutschland“*. Nach Lerch (2009, S. 23) kann auch für Gartencenter davon ausgegangen werden, dass diese weiterhin expandieren werden und somit ihren Marktanteil weiter zu Lasten der kleinstrukturierten Einzelhandelsgärtner ausbauen werden. Der seit Jahren anhaltende Strukturwandel im deutschen Gartenbau wird somit auch in den nächsten Jahren fortschreiten.
Dirksmeyer (2009, S. 35) schlussfolgert daher, dass sich klein- und mittelständische Unternehmen *„nur dann am Markt behaupten können, wenn sie sich jenseits der Massenproduktion positionieren. Diese Betriebe haben in den Sparten Zierpflanzenbau und Baumschule dann eine Chance im Markt zu bleiben, wenn sie Raritäten, Randkulturen oder besondere Qualitäten produzieren, deren Markt für eine stark mechanisierte Produktion zu klein ist oder die sich aufgrund der Produkteigenschaften nicht für eine stark rationalisierte Produktion eignen. Darüber hinaus ist es für die kleinen und mittelgroßen Betriebe dieser beiden Sparten […] vielversprechend, wenn sie sich auf den Direktabsatz konzentrieren, wenn ein ausreichendes Absatzpotenzial dafür gegeben ist“*.

Vorliegende Arbeit rückt direkt absetzende Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen in den Fokus und leitet auf der Basis einer breit angelegten Kundenbefragung wichtige Erkenntnisse im Hinblick auf die Wünsche und Belange der Gartenbaukunden ab. Als zentrale Fragestellung geht es dabei um die Zufriedenheit der Kunden mit dem Angebot in den untersuchten Gärtnereien und Baumschulen. Daher befasst sich das anschließende Kapitel mit der Theorie der Kundenzufriedenheit.

3 Kundenzufriedenheit

Nachfolgendes Kapitel 3.1 gibt einen Überblick über die theoretische Herangehensweise an das Thema Kundenzufriedenheit. Zunächst wird der Begriff Kundenzufriedenheit mit Hilfe des Konfirmations-Diskonfirmations Paradigmas definiert. Anschließend wird die gängige Diskussion um die mögliche Anzahl der Dimensionen des Konstruktes aufgegriffen. Am Ende des Kapitels wird der Sinn einer Kundenzufriedenheitsstudie für Unternehmen dargestellt. Kapitel 3.2 nennt mögliche Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit – dabei wird zwischen ereignis- und merkmalsorientierten Verfahren unterschieden. Anschließend zeigt Kapitel 3.3 die Auswirkungen, welche sich durch ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit ergeben können. Dabei liegt der Fokus auf der Kundenbindung und Kundenloyalität, sowie auf dem zu erwartenden Unternehmenserfolg.
Verschiedene, gängige Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit werden bereits in der Praxis angewendet. In Kapitel 3.4 werden daher der Europäische und der Amerikanische Kundenzufriedenheitsindex vorgestellt. Auf Branchenebene gibt es noch keine groß angelegten Studien zur Kundenzufriedenheit im Gartenbau – hierfür werden daher die Ergebnisse aus Studienabschlussarbeiten oder von der Gartenbaubranche in Auftrag gegebene Untersuchungen herangezogen.

3.1 Theoretische Grundlagen der Kundenzufriedenheit

Mit dem Wandel vom Verkäufer- zum Käufermarkt in den 1960er Jahren (siehe Bruhn 2009, S. 36) hat die Orientierung an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden kontinuierlich mehr Bedeutung erlangt. Kundenorientierung impliziert nach Bruhn (2009, S. 37) *„die Fähigkeit eines Unternehmens […], die Anforderungen an Leistungen aus Kundensicht kontinuierlich zu erfassen und in Unternehmensleistungen umzusetzen“*. Langfristig sollen dadurch stabile und wirtschaftlich ertragreiche Beziehungen entstehen. In wie weit Kunden ihre Erwartungen an ein Produkt oder eine Dienstleistung durch ein Unternehmen gewährleistet sehen, zeigt sich dann im Ausmaß der Kundenzufriedenheit.
Kundenzufriedenheit als *„zuverlässige Leistungsbeurteilung aus Sicht der Kunden“* (siehe Matzler 2009, S. 269) wird oft als *„die entscheidende Determinante des zukünftigen Unternehmenserfolgs“* (siehe Huber 2009, S. 71) hervorgehoben. So ist es bestens nachvollziehbar, dass sich zahlreiche Studien seit Jahrzehnten der Kundenzufriedenheit annehmen. Parker und Mathews (2001, S. 38) zeigen, dass in den 70er Jahren bereits mehr als 500 Studien zum Thema Kundenzufriedenheit veröffentlicht wurden – inzwischen sind es mehrere Tausende.
Die Theorie zur Messung der Kundenzufriedenheit ist in vielen Unternehmen nicht hinreichend bekannt – Know-how, sowie geeignete Messmethoden und -Instrumente fehlen auf Unternehmensebene. Oder es werden Daten zur Kundenzufriedenheit erhoben und die daraus gewonnenen Erkenntnisse werden weder strategisch noch operativ konsequent umgesetzt (siehe Matzler 2005, S. 14). Entscheidend ist es daher für Unternehmen herauszufinden, welche Stellschrauben und Ansatzpunkte es gibt, um die Kundenzufriedenheit messen und erhöhen zu können.

Um die Determinanten der Kundenzufriedenheit bestimmen zu können, muss zuerst eine aussagekräftige Messung stattfinden, welche wiederum ein fundiertes Verständnis des Zustandekommens der Zufriedenheit voraussetzt.
Im folgenden Abschnitt erfolgt daher zunächst eine theoretische Annäherung an das Konstrukt Kundenzufriedenheit auf der Grundlage des Konfirmations-Diskonfirmations Paradigmas.

3.1.1 Definitorische Eingrenzung der Kundenzufriedenheit

Kaiser (2005, S. 43ff) definiert Kundenzufriedenheit als eine **affektive** Reaktion auf ein wahrgenommenes Konsumerlebnis. Eine **kognitive** Beurteilung der wahrgenommenen Leistung findet in Form eines erwartungsdiskonfirmierten Vergleichsprozesses statt. In der Praxis hat sich das sogenannte Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma durchgesetzt, welches nun vorgestellt wird.

Das Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma
Kundenzufriedenheit entsteht (gemäß Homburg und Stock-Homburg 2008, S. 20) durch den Vergleich von tatsächlicher Leistung (Ist-Leistung) und einem Vergleichsstandard (Soll-Leistung).
Zu Beginn wählt ein Kunde aus einer Vielzahl von Alternativen eine subjektiv geeignete aus und baut dadurch eine individuell verschiedene Erwartungshaltung auf. Diese **Soll-Komponente** wird ex ante beeinflusst durch vorausgegangene Konsumerfahrungen (diese basieren wiederum auf situativen, sozialen, affektiven, kognitiven Faktoren und Wahrnehmungsfaktoren), Ideale und Erwartungen.
Bei Ge- oder Verbrauch beziehungsweise Inanspruchnahme einer Dienstleistung wird das Leistungsniveau **subjektiv** wahrgenommen (**Ist-Komponente**). Die **objektive** Leistung eines Produktes oder einer Dienstleistung ist für alle Kunden gleich und wird daher nicht gesondert betrachtet.
Anschließend werden Soll und Ist einander gegenübergestellt und verglichen. Dabei werden verschiedene Theorien zur Erklärung herangezogen (zum Beispiel Assimilationstheorie, Kontrasttheorie, Assimilations-Kontrast-Theorie, Attributions- oder Prospect Theorie). Einen Überblick über die genannten Theorien und deren wesentliche Aussagen gibt Tabelle 3 (siehe Homburg und Stock-Homburg 2008, S. 23–34).
Decken sich die wahrgenommene Leistung und der Vergleichsstandard, so kommt es zur Konfirmation und damit zur **Indifferenz**. Negative Diskonfirmation – **Unzufriedenheit** – entsteht, wenn der Ist- Zustand geringer ist als der Soll-Zustand. Positive Diskonfirmation kann entstehen, wenn die wahrgenommene Leistung die Erwartungen übertrifft – dies führt zu **Zufriedenheit**.

Tabelle 3: Überblick über Theorien zur Entstehung der Kundenzufriedenheit (siehe Homburg und Stock-Homburg 2008, S. 23–34)

Theorie	Aussagen	Autor(en)
Assimilationstheorie	Personen streben nach kognitivem Gleichgewicht. Diskrepanz (kognitive Dissonanz) zwischen Soll und Ist muss reduziert werden, es findet eine Assimilation (Anpassung der Erwartung oder Leistung) statt.	Festinger (1957)
Kontrasttheorie	Falls eine Diskrepanz zwischen Soll und Ist vorliegt, wird eine nachträgliche Korrektur von Soll oder Ist vorgenommen. Die Diskrepanz soll dabei möglichst vergrößert werden.	Anderson (1973)
Assimilations-Kontrast-Theorie	In Abhängigkeit von der Ausprägung der Soll-Ist-Diskrepanz (Akzeptanz-, Indifferenz- und Ablehnungsbereich) findet Assimilation oder Kontrastierung statt.	Churchill / Surprenant (1982)
Attributionstheorie	Personen leiten auf Basis kognitiver Prozesse Ursachen für eigenes und fremdes Verhalten und den Erfolg ab. Die drei Dimensionen Ort, Stabilität und Kontrollierbarkeit beeinflussen das Maß an (Un)zufriedenheit.	Bitner (1990)
Prospect Theorie	Zufriedenheit wird a priori durch positive oder negative Abweichungen von einem Referenzpunkt definiert. Verlustaversion des Konsumenten: Verluste werden negativer bewertet als gleich hohe Gewinne.	Kahneman / Tversky (1979)

Abbildung 3 zeigt (in Anlehnung an Homburg und Stock-Homburg 2008, S. 21) das Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma in grafischer Form. Die dabei wirksamen Theorien sind in die Abbildung integriert.

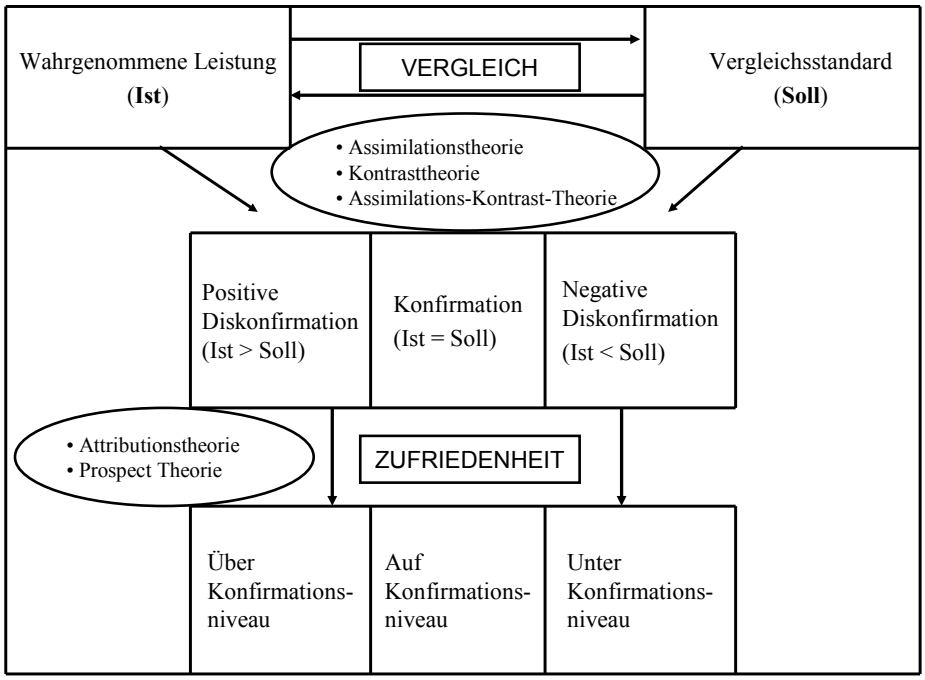


Abbildung 3: Das Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma (siehe Homburg und Stock-Homburg 2008, S. 21)

Gierl und Bartikowski (2003, S. 14) heben hervor, dass die Allgemeingültigkeit des K/D-Paradigmas in Frage gestellt werden kann, da die Reaktion eines Kunden maßgeblich von der Art des untersuchten Merkmals abhängt. Zudem weisen Balderjahn und Scholderer (2007, S. 132–134) darauf hin, dass das K/D-Paradigma aus folgenden Gründen kritisiert werden kann:

- Soll- und Ist-Zustand müssen vom Konsumenten unabhängig voneinander eingeschätzt werden. Dies ist aber sehr unwahrscheinlich (siehe zum Beispiel Assimilationstheorie, Tabelle 3).
- Der Zusammenhang zwischen Soll und Ist wird zwar als linear angenommen, dies ist aber unplausibel (siehe beispielsweise die Prospekt-Theorie, Tabelle 3).
- Es wird nur eine Zufriedenheitsdimension unterstellt – dennoch sind aber zwei Dimensionen vorstellbar (Eine Dimension für Zufriedenheit und eine Dimension für Unzufriedenheit, siehe nachfolgendes Kapitel zur Dimension der Kundenzufriedenheit).
- Wenn ein niedriger Soll- und Istwert vorliegen, so müsste ein Kunde theoretisch zufrieden sein, obwohl weder eine besonders positive Erwartung des Kunden, noch eine positive Leistungserfüllung dieser Erwartung gegeben ist.
- Zufriedenheit kann theoretisch nur entstehen, wenn ein Kunde vorab eine Vorstellung von einer bestimmten Leistung hat. Wenn aber eine Leistung erbracht wird, die ein Kunde nicht bewusst kennt, dann wird die Beurteilung schwierig.

Das gezeigte Modell ist weit verbreitet und wird meist zur theoretischen Erklärung der Kundenzufriedenheit herangezogen – eine Allgemeingültigkeit ist aber keinesfalls gegeben. In der Praxis ist die Bildung von Zufriedenheitsurteilen aber so komplex und individuell verschieden, dass es wohl kein allseits gültiges Modell, sondern eben nur eine bestmögliche Annäherung daran geben kann.

Oftmals werden in Studien zur Kundenzufriedenheit die Erwartungen („**Soll**“) der Konsumenten an das Produkt beziehungsweise eine Dienstleistung abgefragt. Szymanski et al. (2001, S. 17ff) betonen aber, dass Konsumenten ihr Erwartungs- und Zufriedenheitslevel assimilieren, so dass kognitive Dissonanz vermieden wird. In der zitierten Metastudie zeigt sich, dass niedrige / hohe Zufriedenheitsurteile mit geringen / hohen Erwartungswerten positiv korrelieren. Johnson und Fornell (1991, S. 267) bestätigen dies und empfehlen, generell keine Fragen zu Erwartungen von Konsumenten zu stellen[5]. Schließlich seien die Zufriedenheitsurteile bezüglich verschiedener Leistungskriterien für die Entstehung der Kundenzufriedenheit am wichtigsten. Es bringt demnach keinen Mehrwert, wenn sowohl Erwartungen, als auch Zufriedenheitsurteile erfasst werden. Wenn, so wie in vorliegender Studie, Stammkunden befragt werden, ist davon auszugehen, dass das Zufriedenheitsurteil auf dem Ist-Wert der Leistungskriterien basiert. Denn durch jeden Erwerb oder jede Inanspruchnahme einer Dienstleistung verfügt der Kunde über immer mehr Informationen (und damit werden auch die Erwartungswerte im Lauf der Konsumerfahrungen relativ stabil)

[5] Für vorliegende Studie werden die individuellen Erwartungen an die Leistungsparameter daher nicht abgefragt. Zudem besteht die Vermutung, dass die befragten Stammkunden eher erfahrungsbasierte Normen haben als erwartungsbasierte.

und hat dadurch die Möglichkeit, die Leistung basierend auf der tatsächlich wahrgenommenen Leistung einzuschätzen, so dass der Soll-Wert einer Leistung an Bedeutung verliert (siehe Johnson und Fornell 1991, S. 276).
Im Folgenden werden die verschiedenen Herangehensweisen an die Operationalisierung der Kundenzufriedenheit aufgezeigt. Dabei werden Studien berücksichtigt, die eine Mehrdimensionalität der Kundenzufriedenheit annehmen.

3.1.2 Dimensionen der Kundenzufriedenheit

Obwohl es inzwischen eine Vielzahl an Studien zur Kundenzufriedenheit gibt, fokussieren nur sehr wenige Studien die verschiedenen Dimensionen der Kundenzufriedenheit. Als mögliche Erklärung hierfür gelten laut Matzler et al. (2009a, S. 321) *„uneinheitliche Ergebnisse und […] mangelnde theoretische Fundierbarkeit“*. So wird die mögliche Anzahl der Dimension(en) nur aus den empirischen Ergebnissen abgeleitet. Dabei weisen verschiedene Autoren beispielsweise ein- oder dreidimensionale Strukturen nach (siehe Homburg 2008, S. 34–36), was nachfolgend dargestellt wird.

Kundenzufriedenheit als eindimensionales Konstrukt
In früheren Studien zur Kundenzufriedenheit (1970 er Jahre) wurde oft nur eine Dimension angenommen. Je höher die Zufriedenheit mit einem Leistungsparameter ist, desto höher ist die Gesamtzufriedenheit und vice versa. Da diese Vorstellung der Komplexität von Zufriedenheit nicht gerecht wird, hat sich inzwischen eine mehrdimensionale Auffassung durchgesetzt. Denn schließlich erscheint es durchaus plausibel, dass Kunden mit bestimmten Leistungsparametern zufrieden sind und gleichzeitig im Bezug auf andere Merkmale weniger zufrieden sind (siehe Hölzing 2008, S. 41).

Kundenzufriedenheit als zweidimensionales Konstrukt
In Anlehnung an die Arbeitszufriedenheitstheorie von Herzberg et al. (1959) orientieren sich frühe Studien zur Struktur der Kundenzufriedenheit an einer Zweifaktorentheorie. Demnach gibt es Motivatoren und Hygienefaktoren als die zwei in Frage kommenden Faktoren, die mittels der sogenannten Critical Incident Methode (siehe Kapitel 3.2.1) erfasst werden. Ein Arbeiter ist daher nicht zwingend zufrieden, nur weil er nicht unzufrieden ist. Zufriedenheit und Unzufriedenheit sind voneinander unabhängig und entstehen, wenn Motivatoren (zum Beispiel Inhalt und Anerkennung der Arbeit) und Hygienefaktoren (beispielsweise die Beziehung zum Vorgesetzten, Personalführung) entsprechend ausgeprägt sind. Laut Hölzing (2008, S. 42–43) stellen Hygienefaktoren *„Mindestanforderungen dar, deren Nichterfüllung zu Unzufriedenheit führt, während aus einer Erfüllung derselben keine Zufriedenheit resultiert […]. Im Unterschied dazu bedingt eine Nichterfüllung der Motivatoren keine Unzufriedenheit, da diese vom Mitarbeiter nicht als selbstverständlich betrachtet werden, derweil ein Vorhandensein einen unmittelbaren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit ausübt“*. Diese Theorie hat sich aus inhaltlichen und methodischen Gründen nicht durchsetzen

können[6], liefert aber eine wichtige Grundlage für die Entwicklung einer zweifaktoriellen Auffassung der Kundenzufriedenheit. Aufgrund von methodischen Problemen und widersprüchlichen Ergebnissen wurde die Vorstellung der Mehrfaktoren-Theorie in der Marketingforschung kaum genutzt und erst mit beispielsweise Kano in den 1980er Jahren wieder mehr fokussiert. Kano geht von der Annahme aus, dass die Kundenzufriedenheit dreifaktoriell sei (siehe Kano 1984).

Kundenzufriedenheit als dreidimensionales Konstrukt

Nicht alle Leistungen eines Unternehmens beeinflussen die Zufriedenheit durch den Kunden in gleichem Maße (siehe Homburg 2008, S. 32). Brandt (1988, S. 35) veröffentlichte die erste Studie, die eine dreifaktorielle Struktur der Kundenzufriedenheit (ermittelt durch die Anwendung einer multiplen Regressionsanalyse) postulierte. So genannte Minimalanforderungen dienen der Erfüllung der grundlegenden Kundenanforderungen. Werden diese nicht erfüllt, so entsteht Unzufriedenheit – bei Erfüllung der Erwartung entsteht aber keine Zufriedenheit. Wertsteigernde Elemente führen zur Zufriedenheit, während deren Nichterfüllung keine Unzufriedenheit zu stiften vermag. So genannte Hybridfaktoren können sowohl zur Zufriedenheit, als auch zur Unzufriedenheit führen.

Nachdem inzwischen in mehreren Studien[7] die Existenz einer dritten Dimension (die zu Zufriedenheit und zu Unzufriedenheit führen kann) nachgewiesen werden konnte, wird derzeit angenommen, dass es drei verschiedene Faktoren bei der Zufriedenheit mit Produkten oder Dienstleistungen gibt. Beispielsweise Matzler et al. (2009a, S. 318ff) teilen die Leistungskriterien daher in so genannte Basis-, Begeisterungs- und Leistungsfaktoren ein, wobei inhaltliche Ähnlichkeiten zu der Einteilung von Brandt (siehe 1988, S. 35) und Kano (siehe Kano 1984) vorliegen. Berechnet wird diese Zuteilung beispielsweise mittels Regressionsanalyse oder durch die Critical Incident Technik.

Basisfaktoren werden von Kunden explizit erwartet, weswegen sie bei Nichterfüllung oder mangelhafter Erfüllung zu Unzufriedenheit führen. Wenn die Kundenerwartungen übertroffen werden, so kommt es aber nicht zwangsläufig zur Zufriedenheit, da es sich bei Basisfaktoren um selbstverständliche Merkmale einer Dienstleistung oder eines Produktes handelt. Der Umstand, dass zum Beispiel eine erworbene DVD funktioniert, unversehrt ist und den beworbenen Inhalt enthält, kann alleine noch nicht zur Zufriedenheit führen.

Die Nichterfüllung von Erwartungen führt zur Unzufriedenheit, während die Erfüllung der Erwartungen Zufriedenheit zu stiften vermag. Bei diesen sogenannten **Leistungsfaktoren** handelt es sich *„tendenziell um Grundnutzenmerkmale […] wobei Kunden an das Leistungsniveau dieser Merkmale sichere Erwartungen haben und […] die erwarteten Leistungen nicht übermäßig hoch sind“* (Gierl 2003, S. 18). Die Zufriedenheit ist somit direkt davon abhängig, wie sehr die Erwartungen erfüllt werden können. Es wird hierbei häufig ein linearer Zusammenhang unterstellt.

Am Beispiel eines Restaurantbesuches erläutern Gierl und Bartikowski (2003, S. 14–15), dass ein und dasselbe Merkmal (zum Beispiel das Angebot eines kostenlosen Aperitifs) bei Vorhandensein möglicherweise zur Zufriedenheit führt, während das Ausbleiben dieser

[6] Hölzing (2008, S. 43–44) führt diese Kritikpunkte detailliert aus.
[7] Hölzing (2008, S. 48–55) gibt einen Literaturüberblick.

Leistung keineswegs zu Unzufriedenheit führen muss. Hierbei handelt es sich um einen so genannten **Begeisterungsfaktor**. Dies sind *„außergewöhnlich gute Leistungen, die vom Kunden nicht explizit erwartet werden“* (Gierl 2003, S. 18). Wenn Kunden aber durch solche Begeisterungsfaktoren positiv überrascht werden, so werten sie tendenziell alle Leistungen des Unternehmens auf (siehe Stahl et al. 2009, S. 250).

Grundsätzlich ist die Struktur der genannten Faktoren als hierarchisch zu bezeichnen. Basisfaktoren sollten immer erfüllt werden, sie beziehen sich auf ein Mindestmaß an Leistung. Lediglich die Schaffung von Leistungs- und besser noch Begeisterungsfaktoren ermöglicht es einem Unternehmen, richtige Zufriedenheit beim Kunden zu realisieren.
Allerdings ist das genannte Dreidimensionale Modell der Kundenzufriedenheit als dynamisch zu sehen. Aus Begeisterungsfaktoren werden irgendwann Basisfaktoren, die beim Kunden keine besondere Zufriedenheit mehr verursachen können. Der kostenlose Aperitif beim Restaurantbesuch wird damit irgendwann zur Selbstverständlichkeit und es entsteht Unzufriedenheit, falls diese Leistung nicht erbracht wird.
Ein Unternehmen sollte aber dennoch nicht anstreben, für alle Kunden ständig neue Begeisterungsfaktoren zu schaffen, denn Stahl et al. (2009, S. 252) betonen: *„nur bei jenen Kunden oder Kundengruppen, die eine entsprechende Profitabilität aufweisen, lohnen sich Bemühungen zur Kundenbegeisterung und Kundenbindung“*.

Die empirische Forschung zur Faktorstruktur der Kundenzufriedenheit ist noch keineswegs abgeschlossen. Matzler et al. (2009a, S. 322) betonen, dass die Ergebnisse der Forschung bis dato methodisch und inhaltlich weit auseinandergehen. Vor allem seien die Ergebnisse nicht theoretisch begründet, sondern nur aus empirischen Ergebnissen abgeleitet[8].
Abschließend erfolgt nun ein Überblick, wie Kundenzufriedenheitsstudien derzeit durchgeführt werden und welche Aspekte es dabei zu beachten gilt.

3.1.3 Sinn und Zweck einer Befragung zur Kundenzufriedenheit

Stauss et al. (2009, S. 594) ermitteln in einer branchenübergreifenden Studie zum Zufriedenheitsmanagement (Business-to-Consumer-Bereich) den aktuellen Stand der Zufriedenheitsforschung in deutschen Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern und mehr als 500 Mio. Euro Jahresumsatz. Der Begriff „Zufriedenheitsmanagement“ umfasst dabei die Teilbereiche Zielplanung, Messung, Auswertung, Controlling, Reporting und Informationsnutzung (siehe Stauss et al. 2009, S. 590). Sowohl die Analyse der Ziele und die Methoden der Datengewinnung und -Auswertung, als auch die Nutzung der gewonnenen Informationen in den Unternehmen werden dabei beleuchtet. Die fünf ermittelten wichtigsten Gründe und Ziele, Zufriedenheitsbefragungen durchzuführen, seien hier kurz genannt:

- Ermittlung der Zufriedenheit der Kunden mit den Leistungen des Unternehmens.
- Analyse der Kundenanforderungen und Erwartungen.
- Ermittlung der Bedeutung einzelner Leistungsmerkmale für die Kunden.

[8] Matzler et al. (2009a, S. 322–324) nennen weitere Kritikpunkte.

- Ermittlung von internen Schwachstellen und Aufzeigen von Verbesserungspotentialen.
- Überwachung der Einhaltung von Qualitätsstandards beziehungsweise Service Level Agreements.

Die Auswertung der Daten aus Kundenzufriedenheitsstudien wird in der Regel nur deskriptiv durchgeführt, wobei die ermittelten Werte zum Teil dann mit externen Quellen verglichen werden (Stauss et al. 2009, S. 596). Adressiert sind die Auswertungen vor allem an die Geschäftsleitung, Vertrieb und Marketing, und weniger an das Qualitätsmanagement oder den Bereich Customer Care, obwohl in den beiden letztgenannten Bereichen ja im Wesentlichen das Anliegen der Kunden von großer Bedeutung ist.
Als Fazit dieser Studie kann zusammengefasst werden, dass die Zufriedenheit der Kunden als das mitunter wichtigste Unternehmensziel definiert wird. Ein planmäßiges und systematisches Zufriedenheitsmanagement findet bei der Mehrheit der untersuchten Großunternehmen in Deutschland aber bis dato dennoch kaum Anwendung (siehe Stauss et al. 2009, S. 600). So werden Daten zwar erfasst, aber nur unzureichend im Unternehmen weiterverarbeitet, beziehungsweise an die entsprechenden Akteure wie Führungskräfte und Kundenkontaktmitarbeiter weitergeleitet. Kundenzufriedenheit wird momentan in vielen Unternehmen nur selten als strategische Größe konkret definiert und dadurch auch nicht in konkrete Management-Teilprozesse zerlegt. Morgan et al. (2005, S. 131) führen diesen Missstand darauf zurück, dass es keine sinnvollen Richtlinien und Vorgehensweisen für Manager gibt, wie genau die Gewinnung von verlässlichen Informationen zur Kundenzufriedenheit von statten gehen soll. Die Autoren führen eine qualitative Studie mit leitfadengestützten Interviews durch um zu evaluieren, in wie weit die von den Firmen erhobenen Daten auch tatsächlich zum Erkenntnisgewinn beitragen. Hierfür wurden die für Kundenzufriedenheitsmessungen verantwortlichen Personen interviewt, sowie Manager, die mit Hilfe der gewonnenen Daten Entscheidungen treffen müssen. Insgesamt wurden 142 Personen in 38 verschiedenen Unternehmen – vorwiegend in den USA – befragt. Dabei wurde darauf geachtet, ein breites Spektrum an Unternehmen bezüglich der geographischen Verteilung, Unternehmensgröße und Branche auszuwählen. Einige interessante (weil teils ernüchternde) Erkenntnisse (siehe Morgan et al. 2005, S. 137–143) werden hier kurz vorgestellt:

Inhalt der Befragung
- 82 % der Befragten geben an, Zufriedenheitskriterien auf Attributebene abzufragen.
- 74 % stellen Fragen zur Gesamtzufriedenheit.
- Nur 52 % fragen ihre Kunden nach deren Loyalität.

Häufigkeit der Befragung
- Wenige Firmen führen nur sporadisch Befragungen durch (dies geschieht meist aufgrund eines vorausgegangenen Problems wie zum Beispiel einem Verlust von Marktanteilen).
- Die Bandbreite der Häufigkeit in den übrigen Unternehmen reicht von wöchentlich, monatlich, vierteljährlich, halbjährlich bis vor allem jährlich.

Befragungsart[9]

- Die Kundenbefragungen finden meist online (49 %) oder per Telefon (49 %) statt.
- Sehr selten werden Daten über Mystery shopping (5 %) oder Fokusgruppengespräche (11 %) ermittelt.

Stichprobe

- Es werden vor allem bestehende Kunden befragt – die Kunden anderer Unternehmen oder verlorene Kunden werden nur sehr selten befragt.

Auswertung der Daten

- Drei Unternehmen sichten die Daten nur und werten sie nicht quantitativ aus. In den anderen Unternehmen werden überwiegend univariate Auswertungen gemacht (Mittelwerte, Häufigkeiten, Trendlinien). 37 % der Unternehmen führen multivariate Analysen durch – hierbei handelt es sich vor allem um multiple Regressionsanalysen. Das heißt, nur 14 der insgesamt 38 befragten Unternehmen stellen einen direkten Bezug zwischen einzelnen Leistungsattributen und der Gesamtzufriedenheit her.
- In keinem Unternehmen werden die Daten zur Gesamtzufriedenheit der Kunden mit Daten zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens in Verbindung gebracht.

Umgang mit den gewonnenen Daten

- 78 % der Unternehmen vergleichen die gewonnenen Daten nicht mit anderen verfügbaren Daten zur Kundenzufriedenheit, beziehungsweise zum Kauf- oder Beschwerdeverhalten.
- In nur circa drei Viertel der Unternehmen werden die gewonnenen Daten an in Frage kommende Mitarbeiter und Manager im Unternehmen weitergegeben. Zum Teil werden die Daten dann aber nicht mehr beachtet, weil sie zu alt sind.
- Es bestehen Defizite im methodischen Know-how zur Erfassung der Kundenzufriedenheit.

Es wird ersichtlich, dass die Messung der Kundenzufriedenheit sehr unterschiedlich angegangen wird. Wenn Daten nur als Kontrolle zum jährlichen Benchmark erhoben werden, dann können sie nur begrenzt Informationen zur strategischen Planung liefern (siehe Morgan et al. 2005, S. 146).

Nur mit einer expliziten Messung der Kundenzufriedenheit durch eine multiattributive und zielgerichtete Befragung möglichst vieler Kunden eines Unternehmens können brauchbare Informationen gewonnen werden. Dadurch können (so wie von Matzler und Bailom 2009, S. 270 hervorgehoben) ein detailliertes Verständnis sowohl der artikulierten, als auch der latenten Kundenwünsche und -bedürfnisse erlangt, und darüber hinaus die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Kunden evident werden. Die Zufriedenheit der Kunden mit verschiedenen Kriterien, sowie die Zufriedenheit mit dem Unternehmen generell, liefern entscheidende Hinweise zur sinnvollen Ressourcenallokation auf Unternehmensseite.

[9] Hier waren Mehrfachnennungen möglich.

In familiär geprägten Kleinunternehmen ist möglicherweise weder das entsprechende Bewusstsein für die Notwendigkeit derartiger Befragungen, noch das nötige Know-how vorhanden.
Fuchs und Klenk (2008, S. 458) zeigen im so genannten Managementprozess der Kundenzufriedenheit die bedeutenden Teilbereiche für ein nachhaltig ausgerichtetes Management der Kundenzufriedenheit auf (siehe Abbildung 4).

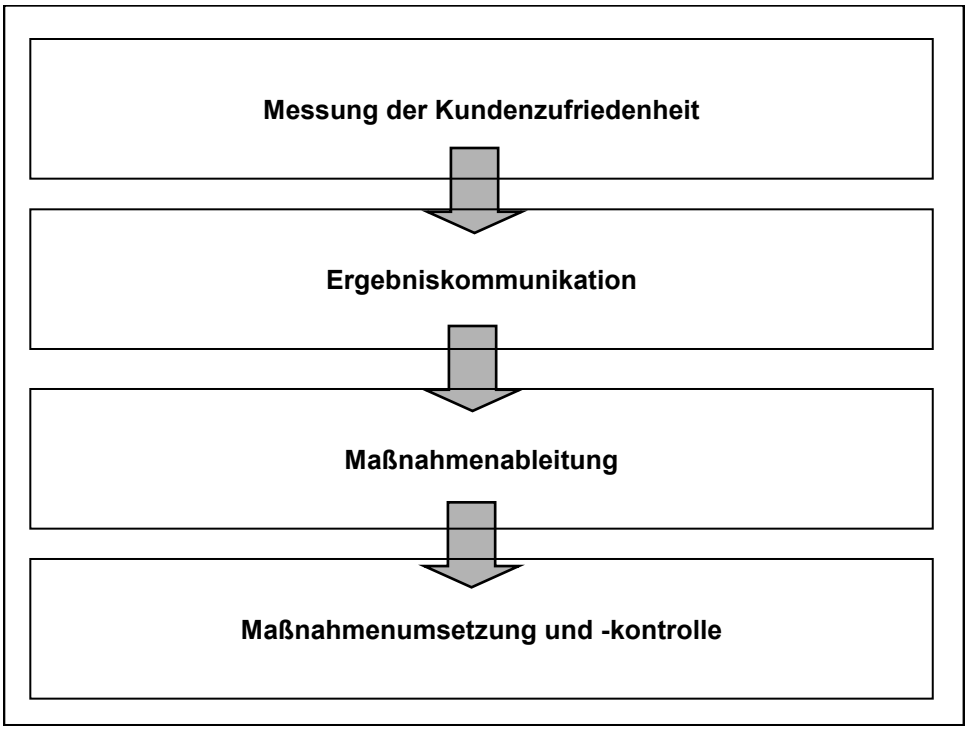


Abbildung 4: Managementprozess der Kundenzufriedenheit (siehe Fuchs und Klenk 2008, S. 458)

Grundsätzlich muss betont werden, dass die Qualität von Kundenbefragungen zur Zufriedenheit oft sehr fragwürdig ist, so dass auch die Ergebnisse (die ja der Qualitätsverbesserung der Leistung dienen sollten) den Anforderungen nicht gerecht werden können.
In vielen Geschäften werden Kunden häufig nach dem Erwerb eines Gebrauchs- oder Konsumgutes oder der Inanspruchnahme einer Dienstleistung zu ihrer Zufriedenheit befragt. Es ist aber nicht ausreichend, lediglich ein paar wenige Fragen zu stellen, sondern die Befragung sollte systematisch und konzeptionell durchdacht durchgeführt werden. Für Unternehmen stellt sich die Frage, welche Maßnahmen für eine Steigerung der Zufriedenheit geeignet sind und ob es sich grundsätzlich lohnt, dafür Zeit, Geld und Arbeitskraft zu investieren. Alle Kosten und Mühen, die ein Unternehmen für die Durchführung einer Kundenzufriedenheitsstudie auf sich nimmt, sind nur dann sinnvoll investiert, wenn sie zu validen und praktisch relevanten Ergebnissen führen.
Im folgenden Kapitel werden daher verschiedene Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit vorgestellt, und deren jeweilige Vor- und Nachteile diskutiert.

3.2 Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit

Matzler und Bailom (2009, S. 267–298) stellen fest, dass sich zwar sehr viele Unternehmen dem Thema Kundenzufriedenheit widmen und auch entsprechende Daten dazu erheben – dies aber *„oft unsystematisch, nur fallweise und häufig mit ungeeigneten Methoden. Damit verlieren die Ergebnisse an Aussagekraft, Relevanz und Bedeutung für ein effizientes Management“*. Beutin (2008b, S. 123) betont, dass es nicht eine allgemeingültige Methode zur Messung der Kundenzufriedenheit gibt. Vielmehr sei die Messung unter anderem abhängig von der jeweiligen Branche, dem Land, Institut oder Anwendungsgebiet. Es gilt, zwischen Anbieter-, Mitarbeiter- und Nachfragerorientierten Messansätzen zur Erfassung der Kundenzufriedenheit zu unterscheiden[10]. Die Nachfragerorientierten Methoden werden anschließend in Anlehnung an Homburg und Fürst (2010, S. 611–616) sowie Kaiser (2006, S. 66–80) auf ihre Relevanz hin überprüft und diskutiert, wobei Abbildung 5 zuerst grundsätzlich mögliche Methoden zur Messung der Kundenzufriedenheit aufzeigt (siehe Kaiser 2005, S. 120).

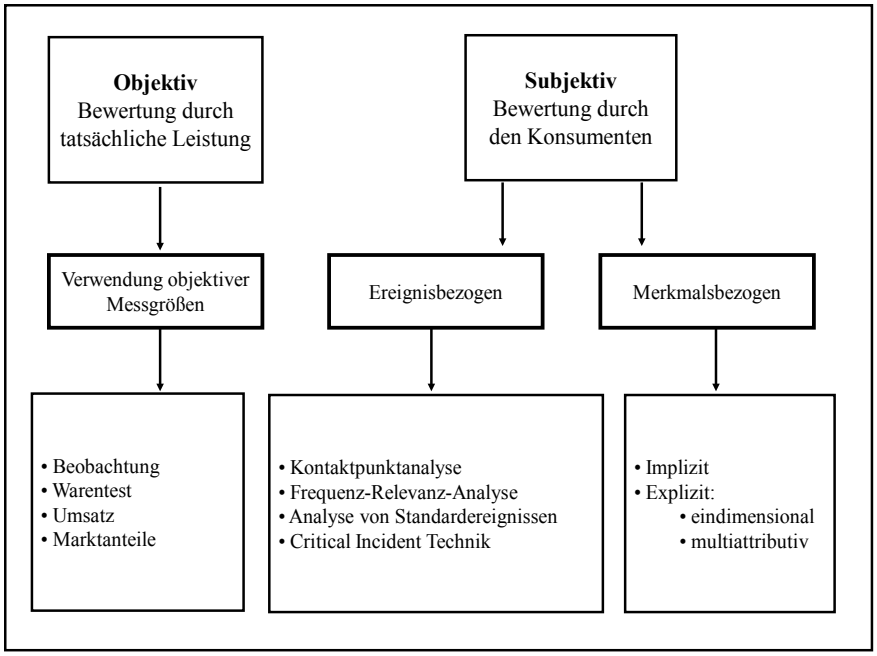


Abbildung 5: Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit (in Anlehnung an Kaiser 2005, S. 120)

Im Folgenden werden die in Abbildung 5 gezeigten Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit vorgestellt und kritisch bewertet.

Objektive Verfahren

Ohne jeglichen subjektiven Einfluss oder persönliche Wahrnehmung werden objektive Messgrößen wie Umsatz oder Gewinn eines Unternehmens ermittelt.

Homburg und Fürst (2010, S. 612) heben hervor, dass sich objektive Verfahren aus verschiedenen Gründen nicht eignen, um Kundenzufriedenheit zu erfassen. Zum einen gibt es

[10] Im Rahmen vorliegender Studie liegt der Fokus der Kundenzufriedenheitsmessung auf Seiten der Kunden – daher werden die Anbieter- und Mitarbeiterorientierten Messansätze hier nicht weiter dargestellt.

eine zeitliche Verzerrung zwischen der Erfassung der monetären Größen und der Zufriedenheit. Zum anderen können insbesondere externe Faktoren (wie beispielsweise ein konsumfreundliches Klima oder entsprechende Konjunktur) die Umsatzzahlen beeinflussen, so dass der ursächliche Zusammenhang nicht eindeutig geklärt werden kann.
Kaiser (2006, S. 68ff) nennt als mögliche objektive Methoden die Beobachtung, Silent Shopping oder Warentests. Allen diesen Methoden gemein ist – abgesehen vom relativ starken zeitlichen und finanziellen Erhebungsaufwand und dem hohen Maß an Subjektivität auf Seiten des Forschers – der Umstand, dass sich damit nur das situative Verhalten der Kunden beleuchten lässt, keinesfalls aber die dafür zugrunde liegende Motivation beziehungsweise das Ausmaß an Zufriedenheit und die Identifizierung besonders zufriedenheitsstiftender Kriterien. Diese letztgenannten Kriterien berücksichtigen insbesondere die subjektiven Verfahren.

Subjektive Verfahren
Subjektive Verfahren beleuchten die Empfindungen und Verhaltensweisen des Kunden und können weiterhin in Ereignis- und Merkmalsbezogene Verfahren unterteilt werden (siehe Homburg und Fürst 2010, S. 613).

3.2.1 Ereignisbezogene Verfahren

Hierbei wird die Zufriedenheit mit einem (oder mehreren) besonders wichtigen und speziellen Kundenkontaktereignis(sen) beleuchtet. Es wird nur die Zufriedenheit mit eben diesen Ereignissen betrachtet, andere Erfahrungen bleiben außen vor.
Folgende vier Methoden können dabei laut Beutin (2008b, S. 128) zum Einsatz kommen:

1. Kontaktpunktanalyse
Hier werden vor allem Dienstleistungsprozesse durchleuchtet. Konsumerlebnisse werden qualitativ identifiziert und anschließend quantitativ ausgewertet.

2. Frequenz-Relevanz-Analyse
Hier werden problembehaftete Einkaufserlebnisse beleuchtet, wobei die Frequenz eines Problems und deren Relevanz in einer Matrix gegenübergestellt werden.

3. Analyse von Standardereignissen
Bei der Analyse von Standardereignissen werden kritische Faktoren ermittelt, indem Standardereignisse im Kundenkontakt qualitativ und quantitativ erhoben und ausgewertet werden.

4. Critical Incident Technik
Bei der Critical Incident Technik werden besonders positive oder negative Ereignisse für den Kunden durch eine persönliche Kundenbefragung identifiziert. Befragte werden gebeten, sowohl positive, als auch negative kritische Ereignisse im Hinblick auf die Geschäftsbeziehung darzulegen. Hierbei wird angenommen, dass sich zufriedenheitsstiftende Kriterien elementar von unzufriedenheitsstiftenden Kriterien unterscheiden. Es ist aber unklar,

ob negative Erinnerungen erzählt werden, weil positive gerade bei der Befragung nicht präsent sind oder weil es einfach nichts Positives zu berichten gibt. Nach Matzler und Sauerwein (2009a, S. 315) unterliegt die Einteilung der Leistungskriterien in die drei folgenden Faktoren konkreten Bestimmungskriterien:

1. **Basisfaktoren**: Kritische Ereignisse, die sich (aufgrund der Erhebungsmethode) vor allem auf negative Aspekte beziehen und somit Unzufriedenheit ausdrücken.
2. **Begeisterungsfaktoren**: Kritische Ereignisse, die zur Zufriedenheit – und nur in Ausnahmefällen zur Unzufriedenheit – führen.
3. **Leistungsfaktoren**: Kritische Ereignisse, die sowohl positiv, als auch negativ beurteilt werden.

Die Zuteilung erfolgt durch einfache Häufigkeitsauszählungen. Problematisch bei dieser Zuteilung ist laut Matzler und Sauerwein (2009a, S. 318) der Umstand, dass Befragte vorwiegend von negativen Ereignissen berichten – entweder, weil der Kunde sich nicht an positive Ereignisse erinnert (zum Beispiel bei Basisfaktoren: ein Kriterium wurde positiv wahrgenommen, wird aber nicht erinnert, weil es als selbstverständlich erachtet wurde), oder weil es eben keine positiven Ereignisse bei diesem Kriterium gab. Dadurch sind kritische Ereignisse zum einen nicht geeignet, um Indikatoren reliabel zu identifizieren. Zum anderen liegt der Einteilung in die drei Faktoren eine bloße Häufigkeitsverteilung zugrunde. Darin liegt gleichzeitig ein weiterer Kritikpunkt für die Anwendung dieser Methode, da dadurch eine Verallgemeinerung der Ergebnisse nicht möglich ist.

Ereignisorientierte Verfahren können trotz der dargestellten Schwachpunkte wertvolle Informationen liefern, und zur partiellen Leistungsverbesserung im Unternehmen führen. Im Hinblick auf eine umfassende Ermittlung der kumulativen Zufriedenheit (und einen zeitlich nicht eingeschränkten Betrachtungshorizont) sind jedoch nur die im Anschluss dargestellten merkmalsorientierten Verfahren geeignet.

3.2.2 Merkmalsorientierte Verfahren

Merkmalsorientierte Verfahren werden als kumulative Ansätze bezeichnet, da sie mannigfaltige, kundenzufriedenheitsrelevante Produkt-, Service- und Interaktionsmerkmale erfassen. Sie werden weiterhin in **implizite** und **explizite** Verfahren unterteilt (siehe Homburg und Fürst 2010, S. 614–615). Je nach dem zugrunde liegenden Verständnis von der Zusammensetzung der Kundenzufriedenheit werden weiterhin **kompensatorische** und **nicht-kompensatorische** Multiattributmodelle unterschieden (siehe Kaiser 2006, S. 75–76). Im kompensatorischen Modell gleichen sich die aus den Kriteriums-Zufriedenheiten abgeleiteten Abweichungen zwischen Soll und Ist aus. Im Gegensatz dazu findet beim nicht-kompensatorischen Modell kein Ausgleich zwischen Soll und Ist statt. Aufgrund der unterschiedlichen Gewichtung der Kriterien gehen diese mit verschiedener Stärke in das Gesamtzufriedenheitsurteil ein. Gemäß dem **konjunktiven Ansatz** kommt es nur dann zur positiven Gesamtzufriedenheit, wenn Wichtigkeit und Zufriedenheit exakt übereinstimmen.

Beim **disjunktiven** Ansatz liegt bereits bei mindestens einer Übereinstimmung zwischen Soll und Ist eine positive Gesamtzufriedenheit vor (siehe Kaiser 2006, S. 77).
Einkomponentenansätze erheben nur die Zufriedenheit mit in Frage kommenden Kriterien, während **Zweikomponentenansätze** sowohl die Zufriedenheit, als auch die Wichtigkeit erfassen.

3.2.2.1 Implizite Verfahren

Impliziten Verfahren liegt eine umfassende Analyse von Kundenbeschwerden und Reklamationen zugrunde. Zum einen bedarf es hierfür Kunden, die sich aktiv beim Unternehmen beschweren und zum anderen müssen deren Anmerkungen und Belange dann auch im Unternehmen analysiert werden.

Im gärtnerischen Einzelhandel gibt es bis dato keine Studien über die systematische Erfassung von Kundenbeschwerden – teils weil hierfür keine Notwendigkeit gesehen wird[11] (nur in den seltensten Fällen gebe es Beschwerden) aber auch, weil den Kunden keine Möglichkeit hierfür gegeben wird (zum Beispiel in Form eines Kummerkastens). Implizite Erfassungen der Kundenzufriedenheit stellen somit keine geeignete Methode zur kumulativen Erfassung der Kundenzufriedenheit dar, wenn kein aktives und ansatzweise repräsentatives Beschwerdeverhalten der Kunden vorliegt (siehe Beutin 2008b, S. 130).

3.2.2.2 Explizite Verfahren

Mit expliziten Verfahren werden Kunden direkt zu ihren Zufriedenheiten mit einer inhaltlichen Dimension (eindimensionale Verfahren) oder mehreren Dimensionen (multiattributive Verfahren) befragt (siehe Homburg und Fürst 2010, S. 615–616).
Kundenzufriedenheit ist ein komplexes Konstrukt, das mehrere Dimensionen beinhaltet. Dadurch, dass mit eindimensionalen Verfahren nur eine inhaltliche Dimension zur Kundenzufriedenheit in Frage gestellt wird, eignen sie sich nicht zur umfassenden Darstellung der Kundenzufriedenheit. Beutin (2008b, S. 132) hebt hervor, dass durch eindimensionale Verfahren die *„notwendige inhaltliche Tiefe“* nicht erreicht wird, weswegen multiattributive Verfahren zu bevorzugen sind.
Die multiattributiven Verfahren ermöglichen die Erhebung einer Vielzahl von zufriedenheitsrelevanten Einzelaspekten und eignen sich daher am besten für die Messung der Kundenzufriedenheit. In Abhängigkeit vom Zeitpunkt der Erhebung der Erwartungen (beziehungsweise der Bestätigung von Erwartungen) wird zwischen ex ante / ex post-Vergleich und ex post-Messung unterschieden.

Ex ante / ex post-Vergleich

In Anlehnung an das in Kapitel 3.1.1 dargestellte Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma werden in einer ersten Erhebung die Erwartungen der Konsumenten erfasst und in einer darauf folgenden Erhebung werden bei derselben Stichprobe die tatsächlichen Wahrnehmungen abgefragt. Der bereits vorgestellte Soll-Ist-Vergleich führt schließlich zum

[11] Diese Erkenntnis basiert auf der Auswertung der Gespräche mit den beteiligten Projektbetrieben.

Zufriedenheitsurteil. Nachdem diese Art der Erhebung sehr aufwändig ist und nur bei wiederholter Auskunftsbereitschaft der Konsumenten zu realisieren ist, hat sie kaum praktische Relevanz.

Ex post-Messung
Nachdem eine nachträgliche Ermittlung von Erwartungen sich als sehr schwierig darstellen kann – denn schließlich werden die Erwartungen durch die wahrgenommene Leistung beeinflusst – wird vor allem die direkte Erhebung von Zufriedenheitsurteilen verwendet. Beutin (2008b, S. 134) nennt die Abfrage eines direkten Zufriedenheitsurteils als die derzeit verlässlichste und gebräuchlichste Methode.
Aufgrund der genannten Vor- und Nachteile aller vorgestellten Methoden wird für vorliegende Studie eine mehrdimensionale, merkmalsorientierte ex post-Zufriedenheitsmessung durchgeführt, deren Ablauf in Kapitel 4 dargelegt wird.

3.3 Voraussetzungen und Folgen von Kundenzufriedenheit

Als gesichert gilt inzwischen, dass sich eine hohe Kundenzufriedenheit positiv auf das Unternehmen oder andere (potentielle) Kunden auswirkt. Für die meisten Unternehmen stellt Kundenzufriedenheit einen *„strategischen Imperativ“* dar (siehe Anderson und Mittal 2000, S. 107). Anderson und Mittal (2000, S. 107) entwickeln in diesem Zusammenhang die so genannte Satisfaction-Profit Chain (siehe Abbildung 6). Demnach führt – vereinfacht ausgedrückt – die Zufriedenheit mit interessierenden Leistungsattributen zur Kundenzufriedenheit, und diese wiederum führt zu Kundenbindung. Gebundene Kunden stellen den Gewinn oder ökonomischen Erfolg einer Unternehmung sicher. Wenn nun ein Baustein dieser Kette verbessert wird, so erhöht sich theoretisch auch der ökonomische Erfolg.

Leistung	→	**Kundenzufriedenheit**	→	**Kundenbindung**	→	**Unternehmenserfolg**

Abbildung 6: Satisfaction-Profit Chain (siehe Anderson und Mittal 2000, S. 107)

In wie weit es einen Zusammenhang zwischen den genannten Bestandteilen der Satisfaction-Profit Chain gibt, wird im Folgenden ausführlich dargestellt. Darin werden auch die in der Literatur empirisch nachgewiesenen Voraussetzungen und Folgen einer hohen Kundenzufriedenheit vorgestellt.

3.3.1 Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit

Homburg und Stock-Homburg (2012, S. 23) zeigen das „Einstellungs-Verhaltens-Modell“ nach Stock und Hoyer (2005) und erweitern die Satisfaction-Profit Chain damit um den Aspekt der Kundenorientierung der Mitarbeiter (siehe Abbildung 7). Demnach führen eine

kundenorientierte Einstellung[12] im Unternehmen, sowie ein beobachtbares, kundenorientiertes Verhalten[13] der Mitarbeiter zu zufriedenen Kunden.

Kunden-orientierte Einstellung	→	**Kunden-orientiertes Verhalten**	→	**Kunden-zufriedenheit**	→	**Unternehmens-erfolg**

Abbildung 7: Einstellungs-Verhaltens-Modell (siehe Homburg und Stock-Homburg 2012, S. 23)

Im Folgenden steht das kundenorientierte Verhalten im Mittelpunkt, denn darin spiegelt sich auch die Einstellung der Mitarbeiter wider. Saxe und Weitz (1982, S. 344) definieren kundenorientiertes Verhalten als das Ausmaß, in dem Verkäufer ihren Kunden helfen, zufriedenstellende Kaufentscheidungen zu treffen, welche die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden berücksichtigen.
Dies beinhaltet unter anderem folgende Eigenschaften und Voraussetzungen auf Seiten des Verkaufspersonals:

- den Wunsch, Kunden bei der Suche nach geeigneten Produkten zu unterstützen,
- Kunden in ihrer Artikulation zu unterstützen und damit gemeinsam zu erarbeiten, worauf der Kunde konkret Wert legt,
- die Möglichkeit, entsprechende Produkte anbieten zu können,
- die Fähigkeit, Produkte in ihren Eigenschaften und Besonderheiten aussagekräftig beschreiben zu können, und
- das Unterlassen manipulativer Verkaufstaktiken.

Kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten führt in der Regel zu erhöhten Verkaufszahlen durch Cross-buying und zufriedene Kunden, was sich wiederum positiv auf die Kundenbindung und deren Loyalität auswirkt (siehe Homburg et al. 2011b, S. 58)[14].

3.3.2 Kundenbindung und Kundenloyalität als Folge von Kundenzufriedenheit

Zufriedene und gebundene, loyale Kunden können langfristig den Erfolg eines Unternehmens sichern (Anderson et al. 2004). Die Begriffe Kundenbindung und Kundenloyalität werden oft synonym angewandt. Dennoch drücken beide Begriffe verschiedene Zustände aus, so dass im Anschluss eine nähere Eingrenzung erfolgt.
Gebundene Kunden zeichnen sich durch eine faktische, langfristige Bindung an ein Unternehmen aus – dies zeigt sich in einem tatsächlichen, beobachtbaren Verhalten der Kunden. Oft werden Kunden aktiv an Unternehmen gebunden, indem diese beispielsweise Kundenkartenprogramme anbieten, attraktive Werbeangebote unterbreiten oder Rabatte

[12] Diese Einstellung entspricht einer *„Denkhaltung, die dadurch geprägt ist, dass die Mitarbeiter die Bedeutung von Kundenorientierung für ihr Unternehmen, aber auch für sich selbst verinnerlicht haben“* (siehe Homburg und Stock-Homburg 2012, S. 21).
[13] Kundenorientiertes Verhalten meint das *„beobachtbare Verhalten im Kundenkontakt“* (siehe Homburg und Stock-Homburg 2012, S. 21).
[14] Haas (2008, S. 1067) gibt einen Literaturüberblick über weitere Studien, die den Zusammenhang zwischen Kundenorientierung und kundenbezogenen Wirkungen der Kundenorientierung thematisieren.

gewähren. Aber auch durch Verträge können Kunden an Unternehmen gebunden werden – dann kann es auch passieren, dass Kunden unzufrieden sind und trotzdem die Leistung des Unternehmens in Anspruch nehmen (müssen). In jedem Fall ist es für Unternehmen in Zeiten eines intensiven Wettbewerbs mit niedrigen Preisen, häufigen Rabattaktionen und Konkurrenz um den Kunden immer schwieriger, Kunden langfristig an ein Unternehmen zu binden.

Loyale Kunden haben eine positive innere Einstellung einem Unternehmen gegenüber und sind bereit, Produkte des Unternehmens wieder zu erwerben – der Begriff Loyalität zeigt damit eine vom Kunden ausgehende Handlungsintention und Verbundenheit. Loyalität ist somit die Voraussetzung für eine echte Kundenbindung. Damit ist es für Unternehmen essentiell, loyale Kunden zu haben – „nur" gebundene Kunden verursachen mehr Kosten (zum Beispiel durch Rabatte oder Kundenkartenprogramme) und erfordern auch mehr personellen Aufwand. Bei attraktiveren Angeboten der Konkurrenz wandern sie möglicherweise ab. In mehreren empirischen Studien konnte der positive Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität oder Kundenbindung gezeigt werden. Homburg und Bucerius (2008, S. 48–49) geben eine Übersicht.

Für vorliegende Studie wird das Konzept der Kundenloyalität verfolgt, daher wird nun der Begriff Kundenloyalität definiert und abgegrenzt. Laut Dick und Basu (1994, S. 99) spielt das Loyalitätskonzept in mehreren Bereichen eine Rolle – so sind zum Beispiel Produkt-, Marken-, Lieferanten-, Service- und Einkaufsstättenloyalität zu erforschende Phänomene im Marketing, die alle unterschiedlich erfasst werden können. In vorliegender Arbeit liegt der Fokus ausschließlich auf der Loyalität der Kunden zu deren Einkaufsstätte.

Um den Begriff besser greifbar machen zu können, entwickeln Dick und Basu (1994, S. 100ff) eine Definition, die Loyalität als die Beziehung zwischen der relativen Einstellung gegenüber einer Einkaufsstätte und dem Kundenverhalten sieht. Dabei wird die Einstellung aus kognitiven (zum Beispiel eine individuelle gedankliche Eingrenzung der Einstellung), affektiven (zum Beispiel Emotionen und Zufriedenheit) und konativen Antezedenzen (beispielsweise mögliche Kosten beim Anbieterwechsel, Erwartungen) gebildet. Die Einstellung (gemäß Gröppel-Klein und Weinberg 2004, S. 485 zu definieren als *„Zustand der Bereitschaft, sich in einer bestimmten Situation einem bestimmten Gegenstand gegenüber annehmend oder ablehnend zu verhalten*) wird der Kundentreue in einer Matrix gegenübergestellt (siehe Abbildung 8). Demnach ergeben sich (nach Dick und Basu 1994, S. 101–102) vier verschiedene Kombinationen, die zu unterschiedlichen Loyalitätszuständen führen.

		Kundentreue	
Relative Einstellung		Hoch	Niedrig
	Hoch	Loyalität	Latente Loyalität
	Niedrig	Falsche Loyalität	Keine Loyalität

Abbildung 8: Beziehung zwischen Einstellung und Kundentreue (siehe Dick und Basu 1994, S. 101-102)

Die Matrix in Abbildung 8 zeigt vier Möglichkeiten, ob und wie sehr Loyalität vorliegt.

- **Keine Loyalität**: Wenn eine niedrige Kundentreue und eine geringe Einstellung gegenüber einer Einkaufsstätte zusammentreffen, kann daraus keine Loyalität resultieren.
- **Falsche Loyalität**: Eine niedrige Einstellung in Kombination mit einer hohen Kundentreue führt zur falschen Loyalität. Mehrere Gründe hierfür sind vorstellbar – zum Beispiel situative Gründe (es gibt kein anderes Geschäft in der Nähe), Bequemlichkeit, mangelndes Involvement oder vertragliche Bindung. Sobald es eine bessere Alternative gibt, wandert der Kunde ab. Es bestehen somit hohe Wechselbarrieren.
- **Latente Loyalität**: Eine hohe relative Einstellung zum Unternehmen in Kombination mit einer niedrigen Kundentreue wird als latente Loyalität bezeichnet. Der Kunde kann aus verschiedenen Gründen keinen Kauf tätigen – beispielsweise, wenn ein gewünschtes Produkt nicht auf Lager ist, oder wenn kein Geld zur Verfügung steht.
- **Loyalität**: Echte Loyalität liegt vor, wenn ein Kunde sich bewusst dazu entscheidet, zur Beziehung zur Einkaufsstätte zu stehen (siehe Stahl 2009, S. 100). Dann treffen eine hohe positive Einstellung und ein entsprechendes Kaufverhalten aufeinander.

„In stagnierenden Märkten mit starker Wettbewerbsintensität und hohen Akquisitionskosten rücken Wachstum und Gewinn mit bestehenden Kunden immer stärker in den Mittelpunkt“ (Tomczak et al. 2009, S. 110–111). Loyale Kunden können entscheidende Wettbewerbsvorteile schaffen, wenn dafür gesorgt wird, dass sie beim Unternehmen bleiben und / oder vermehrt dort einkaufen. Foscht und Swoboda (2007, S. 222) sowie Tomczak et al. (2009, S. 109) nennen positive Auswirkungen der Kundenloyalität, die sich in Form einer Kostensenkung beziehungsweise Erlössteigerung im Unternehmen bemerkbar machen:

- Stabilität der Geschäftsbeziehung – auch bei Preiserhöhungen
- Feedback der Kunden (Beschwerde- und Auskunftbereitschaft, Bereitschaft zur Mitarbeit)
- Höherer Aktionsspielraum
- Mehr Vertrauen der Kunden
- Höhere Kaufhäufigkeit
- Cross Buying
- Höhere Kaufintensität
- Mund-zu-Mund-Werbung
- Kosteneinsparung durch bessere Amortisation von Akquisitionskosten
- Loyale Mitarbeiter, die durch die Zufriedenheit der loyalen Kunden zusätzlich motiviert werden

Die empirischen Analysen zum Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität werden meist mittels Regressions- oder Kausalanalyse durchgeführt[15].

[15] Homburg und Bucerius (2008, S. 58–60) geben einen ausführlichen Literaturüberblick.

Kundenloyalität zeigt sich insbesondere in den nachfolgend detailliert beschriebenen drei Tatbeständen einer Verhaltensabsicht, beziehungsweise eines bisherigen Verhaltens: **Wiederkaufverhalten, Cross-Buying und Mund-zu-Mund-Propaganda** (siehe Homburg und Bucerius 2008, S. 56–63).

Wiederkaufverhalten

Der positive Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Wiederkaufverhalten gilt als gesichert, wobei die Ermittlung der Art des Zusammenhangs inzwischen im Mittelpunkt empirischer Studien steht. Matzler et al. (2009b, S. 9) zeigen, dass der funktionale Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundebindung offenbar progressiv oder sattelförmig (ohne eindeutige Tendenz) ist. Die Autoren heben zwei Vorteile des wiederholten Kaufs hervor: zum einen sinken dadurch die Akquisitions- und Beziehungskosten, zum anderen wird eine stabile Kundenbasis gepflegt. Die Gewinnung neuer Kunden kostet, abhängig von der jeweiligen Branche, 3-7-mal mehr als das Halten eines Stammkunden (siehe Pepels 2005).

Cross Buying

Kundenzufriedenheit erleichtert die Einführung neuer Produkte und Dienstleistungen (siehe Matzler 2009b, S. 11), da sie von bestehenden Kunden erworben und nachgefragt werden und somit zusätzlichen Umsatz bei niedrigeren Beziehungskosten ermöglichen. Zusätzlich erfasst der Begriff Cross Buying auch den Umstand, dass Kunden bereit sind, andere – nicht nur neue – Produkte oder Dienstleistungen eines Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Beispielsweise kauft ein Kunde seit vielen Jahren für die Friedhofsbepflanzung in einer bestimmten Gärtnerei ein und ist mit den Pflanzen zufrieden. Wenn der Kunde aus welchen Gründen auch immer das Grab selbst nicht mehr pflegen kann, nimmt er möglicherweise die Dienstleistung der Gärtnerei, das Grab zu pflegen, bei vorhandener Kundenzufriedenheit an.

Mund-zu-Mund-Propaganda

Mundwerbung hat – unabhängig davon, ob in positiver, neutraler oder negativer Richtung – einen stärkeren Einfluss auf die Wahrnehmung anderer oder potentieller Kunden als klassische Kommunikationspolitik, da sie persönlicher, und damit glaubhafter als beispielsweise klassische Werbung ist.

Das Institut für Demoskopie Allensbach stellte im Jahr 2009 mehr als 21.000 Menschen im Alter von 14 bis 60 folgende Frage: *„Bei welchen Themen geben Sie Bekannten und Verwandten öfter Ratschläge und Tipps und gelten als Experte?“*. An erster Stelle steht das Thema Kochen (27 %), an zweiter Stelle das Thema Urlaub und Reisen (22 %) und bereits an dritter Stelle werden Gartenpflege und -gestaltung genannt (21 %). Dieses Antwortverhalten untermauert noch einmal die enorme Bedeutung der Mund-zu-Mund-Propaganda im Allgemeinen und im Speziellen für gartenbauliche Themen.

Luo und Homburg (2007, S. 135) untersuchen den Einfluss von Kundenzufriedenheit auf die Wirtschaftlichkeit von Werbemaßnahmen. Diese Wirtschaftlichkeit wird als die optimierte Umsetzung der Kosten für Marketingmaßnahmen in der Verkaufstätigkeit definiert,

beziehungsweise als die unternehmerische Fähigkeit, marketingrelevante Kosten in konkrete Ergebnisse umzusetzen. Kundenzufriedenheit und Kundenbindung wird hierbei im Sinne einer „kostenlosen“ Werbung durch positive Mund-zu-Mund-Propaganda, Kundenloyalität und Willingness to pay verstanden und kann für die Unternehmen zu einem positiven Einfluss auf die Effizienz der zukünftigen Kommunikationsmaßnahmen führen.

Gebundene, loyale Kunden zeichnen sich in der Regel auch durch eine gesteigerte **Beschwerdebereitschaft** aus. Matzler et al. (2009b, S. 13) betonen, dass zufriedene Kunden ihre Konsumerfahrungen an durchschnittlich drei Personen weitergeben, während Kunden mit Anlass zur Beschwerde sich an circa zehn andere Personen wenden. Unzufriedene Kunden können ihre negativen Erfahrungen mit einem Produkt oder einer Dienstleistung entweder dahingehend verarbeiten, dass sie zur Konkurrenz abwandern, oder sie haben Interesse an einer weiteren Beziehung zum Unternehmen und wählen den Weg der Beschwerde. Diese kann dann gemäß der Assimilationstheorie dazu führen, dass eine kognitive Dissonanz des Kunden – die ja aufgrund der Diskrepanz zwischen Soll und Ist entsteht – vermieden wird.
Nyer (2000, S. 10ff) geht deshalb der Frage nach, inwieweit sich die Zufriedenheit gegenüber einem Unternehmen und die Bewertung der Produkte ändert, wenn sich ein unzufriedener Kunde beschwert oder nicht beschwert. Zudem wird in der Studie getestet, welchen Einfluss die Stärke der Unzufriedenheit ausübt. Je geringer demnach die anfängliche Zufriedenheit (in dieser Studie wird die Zufriedenheit mit einem neu eröffneten Fitness-Studio ermittelt) war, desto stärker steigt sie nach einer Beschwerde an, wenn die Beschwerde adäquat behandelt und positiv gelöst wurde. Dieser Zusammenhang gilt auch für mittelmäßig zufriedene Kunden – nicht jedoch für sehr zufriedene Kunden. Nyer (2000, S. 15–16) betont schlussfolgernd, dass sich die Zufriedenheit nach einer Beschwerde noch mehr steigern lässt, wenn Kunden explizit dazu aufgemuntert werden, sich gegebenenfalls zu beschweren. Dazu sei es aber besonders wichtig, dass die Lösung des Problems auf den Beschwerdemotiven des Kunden basiert. Zum Beispiel wird ein Kunde, der ein mangelhaftes Produkt zurückgeben möchte, nicht erfreut sein, wenn er nur eine mündliche Entschuldigung bekommt.

Homburg und Fürst (2010, S. 610–611) unterscheiden Verhalten in bisheriges Verhalten (Wiederkaufverhalten und Weiterempfehlungsverhalten) und Verhaltensabsichten (Wiederkauf-, Zusatzkauf- und Weiterempfehlungsabsicht). Nachdem sich die Messung des bisherigen Verhaltens in der Marktforschung (siehe Homburg und Fürst 2010, S. 612) als relativ schwierig und aufwändig erweist (zum Beispiel durch die Erfassung kundenbezogener Daten am Point of Sale oder ein Verbraucherpanel, in dessen Rahmen die Kaufgewohnheiten und das Konsumverhalten von Einzelpersonen oder Haushalten erfasst wird), und zudem das bisherige Verhalten nicht zwangsweise auf das zukünftige Verhalten schließen lässt, wird das Konstrukt Kundenloyalität in der Regel durch die Dimension „Verhaltensabsicht“ erfasst.

Die Loyalität der Kunden sollte aber dennoch nicht unreflektiert in den Vordergrund rücken, denn Tomczak et al. (2009, S. 109–110) nennen mögliche Nachteile der Fokussierung auf dieses Konstrukt:

- Vernachlässigung anderer Kunden
- Unrentable Investition in die Kundenbeziehung (wenn Kleinkunden kaum Umsatz generieren, aber hohe Kosten verursachen)

Zusätzlich sind zufriedene Kunden auch nicht zwangsläufig loyal – Kaiser (2005, S. 33) nennt hierfür mehrere mögliche Gründe:

- Situative Faktoren
- Konkurrierende Bedürfnisse
- Attraktivere Alternativen
- Variety-seeking-Motiv

3.3.3 Unternehmenserfolg als Folge von Kundenzufriedenheit

Huber et al. (2009, S. 78–80) nennen Sicherheit, Wachstum und Gewinn als drei anzustrebende Zielgrößen für Unternehmen.

Sicherheit erfahren Unternehmen beispielsweise durch ein habitualisiertes Kaufverhalten der gebundenen und loyalen Kunden, vertragliche Vereinbarungen oder auch die weiter oben aufgeführten Umstände – zum Beispiel die geringe Wechselbereitschaft und Treue zum Unternehmen. Wenn Unternehmen neue Produkte einführen wollen, profitieren sie ebenso von zufriedenen Kunden, denn diese sind in der Regel bereit, Auskunft zu geben oder sich zu beschweren. Durch diese Interaktion zwischen Kunde und Unternehmen lässt sich die Qualität der Produkte und Leistungen laufend überprüfen und gegebenenfalls optimieren. Zudem liefern treue Kunden häufig wertvolle neue Geschäftsideen. Wenn Unternehmen relativ gut über die Bedürfnisse ihrer Kunden Bescheid wissen, sinkt das Risiko bei Produktneueinführungen.

Starker Konkurrenzdruck, eine aggressive Preispolitik und teilweise gesättigte Märkte lassen die Möglichkeit für **Wachstum** wertvoll erscheinen. Daher ist es besonders erstrebenswert, dass gebundene Kunden im Laufe der Geschäftsbeziehung mehr Kauffrequenz und Kaufvolumen aufweisen und zudem bereit sind, andere Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens in Anspruch zu nehmen. Zufriedene, gebundene Kunden sind häufig bereit, das Unternehmen aktiv weiterzuempfehlen, so dass durch die so erreichten Neukunden weiteres Wachstum erreicht werden kann.

Der **Gewinn** pro Kunde steigt *„mit zunehmender Dauer der Beziehung zum jeweiligen Anbieter, wenn auch in unterschiedlich starkem Maße je nach Anbieter“* (Huber et al. 2009, S. 79). Dies wird laut Huber et al. (2009, S. 80) auf *„die Bereitschaft zur Weiterempfehlung, geringere Verwaltungs- und Vertriebskosten, eine höhere Kauffrequenz und gestiegene Rechnungsbeträge“* zurückgeführt.

Es besteht beispielsweise ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenswert (gemessen mit Tobin´s q[16]). Anderson et al. (2004, S. 177) konnten dies anhand einer Studie nachweisen. Darin wurden die Daten von 200 börsennotierten Unternehmen in den USA über drei Jahre lang ausgewertet. Offensichtlich ist die Stärke des Zusammenhangs branchenabhängig und wird zudem auch von der Größe und Struktur eines Unternehmens beeinflusst. Die Autoren nennen die Gründe hierfür nicht, stellen aber fest, dass der Zusammenhang schwächer wird, je mehr konkurrierende Unternehmen es gibt.
Laut Homburg und Bucerius (2008, S. 64) gilt es aber, zwischen Markterfolg und wirtschaftlichem Erfolg zu unterscheiden. Markterfolg zeigt sich beispielsweise in der Höhe und im Wachstum des Marktanteils, oder der Gewinnung neuer Kunden. Der wirtschaftliche Erfolg beinhaltet ökonomische Größen – zum Beispiel Umsatz-, und Kapitalrendite. Gemessen wird wirtschaftlicher Unternehmenserfolg auch über den Return on Investment oder den Return on Assets. Homburg und Stock-Homburg (2012) weisen einen positiven Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Markterfolg nach, indem sie Daten aus einer Kundenzufriedenheitsbefragung und Angaben von Mitarbeitern zum Markterfolg auswerten. Luo und Homburg (2007, S. 135) testen den Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und den Werbeausgaben eines Unternehmens, sowie das Verhältnis zwischen Nutzen und Aufwand von Werbemaßnahmen und stellen fest, dass es einen positiven Zusammenhang gibt. Wenn die Kunden zufrieden mit dem Unternehmen sind, dann steigen die zukünftigen Einnahmen bei gleichbleibenden Werbeausgaben über die Jahre. Die verwendeten Daten zur Zufriedenheit stammen aus dem American Customer Satisfaction Index (siehe Kapitel 3.4.1.2), während die Daten zur Werbetätigkeit aus COMPUSTAT (Capital IQ Compustat 2003) stammen. Die Autoren (Luo und Homburg 2007, S. 138) vergleichen für ihre Studie die Daten von 139 Firmen im Verlauf von zwei Jahren (2002 und 2003).

3.4 Kundenzufriedenheitsmessungen in der Praxis

Szymanski und Henard (2001) führten eine Metaanalyse zu 50 branchenübergreifenden Kundenzufriedenheitsstudien durch. Die stetig steigende Anzahl derartiger Studien belegt zum einen die immense Wichtigkeit zufriedener Kunden, zum anderen kommt es aber dadurch zu verschiedensten Ergebnissen, die wiederum auf mannigfaltigen Messmethoden basieren.
So werden beispielsweise in der Finanzbranche in den verschiedenen Geschäftsfeldern (Firmen-, und Privatkunden, Vermögensmanagement, Finanzierung, Finanzmärkte) zum Teil völlig unterschiedliche Kundengruppen betreut (siehe Fuchs und Klenk 2008, S. 449). Daher müssen auch die Kundenzufriedenheitsuntersuchungen diesen verschiedenen Kundengruppen möglichst gut Rechnung tragen. In der Regel werden externe Anbieter mit der Durchführung beauftragt, um die Professionalität – und damit die Qualität der Ergebnisse – zu gewährleisten (siehe Fuchs und Klenk 2008, S. 454). Für Finanzunternehmen stellt ein hohes Maß an

[16] Dabei handelt es sich um eine Kennzahl zur Unternehmensbewertung, welche in etwa dem Marktwert-Substanzwertverhältnis eines börsennotierten Unternehmens entspricht (siehe Anderson et al. 2004, S. 177).

Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit einen besonders wichtigen und wirkungsvollen Wettbewerbsvorteil dar.
Bei Eingabe der Schlagwörter „Kundenzufriedenheit“ und „Bank“ in die Suchmaschine Google (Google 2012) fällt auf, dass mehrere Banken mit dem Statement „Beste Bank“ oder „Beliebteste Bank“ werben. Bei genauerer Recherche zeigt sich dann, dass diesen Werbeslogans völlig verschiedene Zufriedenheitsstudien zugrunde liegen. In Auftrag gegeben werden die Studien beispielsweise vom Wirtschaftsmagazin €uro (siehe Euro 2012), oder von Stiftung Warentest Finanztest (siehe Stiftung Warentest 2013).
In einer Studie, die für den Kundenmonitor Deutschland 2011 von der Servicebarometer AG für die Branche „Banken und Sparkassen“ durchgeführt wurde (siehe ServiceBarometer AG 2011) wird die Globalzufriedenheit für die Branche mit 2,31 beziffert (1 = *„vollkommen zufrieden“* bis 5 = *„unzufrieden“*) – wobei sich dieses Zufriedenheitsurteil im Verlauf der letzten Jahre nur minimal geändert hat. Es liegen nur für wenige Banken aussagekräftige Ergebnisse vor.
Was hier für die Finanzbranche exemplarisch dargestellt wurde, soll verdeutlichen, dass verschiedenste Anbieter für diverse Unternehmen Kundenzufriedenheitsbefragungen durchführen. Die Ergebnisse variieren daher zum Teil erheblich, weil jeder Anbieter verschiedene Herangehensweisen, Mess- und Auswertungsmethoden anwendet und es kein einheitliches Vorgehen gibt. Auch in der Mobilfunkbranche[17], im Hotelgewerbe[18], der Maschinenbau-Branche[19], Energieversorgung[20] und im Konsumgüterbereich gibt es diverse Studien, die aber keine einheitliche Struktur aufweisen und damit nur eingeschränkt vergleichbar sind.
In der Lebensmittelbranche werden systematische Kundenzufriedenheitsforschungen derzeit nur für Großunternehmen durchgeführt. Laut Gerlach et al. (2006, S. 153ff) halten die hohen Preise für professionelle Marktforschung viele klein- und mittelständische Unternehmen von derartigen Studien ab. Trotzdem betonen die Autoren, wie wichtig die Ermittlung in Frage kommender Zufriedenheitstreiber für kleine und vom Strukturwandel betroffene Unternehmen wäre. Die Daten, die unternehmensintern erhoben werden, sind in der Regel nicht öffentlich zugänglich und können daher nicht näher beschrieben werden.
Im Folgenden werden die wichtigsten Indizes zur systematischen Messung der Kundenzufriedenheit erläutert.

3.4.1 Nationale Indizes zur Kundenzufriedenheit

Inzwischen werden, wie bereits angedeutet, in vielen verschiedenen Branchen Untersuchungen zur Zufriedenheit der Kunden durchgeführt. Diese Studien können sich im Zweck der Erhebung, der Qualität und dem Systematisierungsgrad sowie der Häufigkeit der Durchführung zum Teil erheblich unterscheiden (siehe Beutin 2008b, S. 434–435). Nachfolgend werden verschiedene Methoden der Zufriedenheitsstudien vorgestellt und deren

[17] Siehe Gerpott (2008).
[18] Siehe Bauer et al. (2008).
[19] Siehe Beutin (2008a).
[20] Siehe Lüers (2008).

Vor- und Nachteile diskutiert. Dabei werden Zufriedenheitswerte für unterschiedliche Branchen oder Unternehmen exemplarisch gezeigt, um die empirisch gewonnenen Daten der Kundenzufriedenheit in direkt absetzenden Gartenbauunternehmen später besser einordnen zu können.

Durch die Analyse der Erfolgskette Kundenorientierung → Kundenzufriedenheit → Kundenloyalität → ökonomischer Erfolg, wie sie beispielsweise im nationalen Kundenbarometer realisiert wird, soll nicht nur periodisch das Zufriedenheitsniveau von Kunden erfasst werden, sondern auch Handlungsempfehlungen und generelle Aussagen zum Konsumverhalten ermöglicht werden (siehe Bruhn 2008, S. 179ff).
Nationale Kundenbarometer gibt es seit Anfang der 1990er Jahre, inzwischen sind sie beispielsweise in Schweden, Deutschland und den USA etabliert. Der errechnete Zufriedenheitswert basiert theoretisch auf dem in Kapitel 3.1.1 vorgestellten Konfirmations-Diskonfirmations Paradigma (siehe Bruhn 2008, S. 179–180) und wird zum Beispiel durch ein Strukturgleichungsmodell (beim American Customer Satisfaction Index ACSI) oder durch Mittelwertbildung und Häufigkeitsauszählungen (Kundenmonitor Deutschland) erstellt.
Verwendet werden die Werte vor allem als Steuerungsinstrument im Kundenbindungsmanagement von Unternehmen, denn ein Kundenbarometer liefert kontinuierlich Vergleichswerte, die im Zeitverlauf beobachtet werden können. Nachfolgend werden die wichtigsten Studien beziehungsweise Indizes vorgestellt.

3.4.1.1 Kundenmonitor Deutschland

In Deutschland wird der so genannte „Kundenmonitor Deutschland“ seit 1992 jährlich und mit variierenden Branchenschwerpunkten von der Service-Barometer AG durchgeführt. Es werden ca. 25.000 private Endverbraucher zu über 1.800 Anbietern (Produkte sowie vor allem Dienstleistungen aus mehr als 80 Branchen, siehe Abbildung 9) befragt. Die Auswertung erfolgt durch Mittelwertbildung und Häufigkeitsauswertungen. Es wird kein anspruchsvolles statistisches Verfahren angewendet – was zwangsläufig zu Kritik führt. Bruhn (2008, S. 184–185) moniert zudem die schlechtere Wirtschaftlichkeit, Genauigkeit und Aktualität des Index im Vergleich zu einer unternehmensspezifischen Analyse. Andere theoretische Konstrukte weisen demnach möglicherweise einen höheren Erklärungsbeitrag auf. Auf einer fünfstufigen Skala wird den Befragten die Entscheidung, ob der Kunde *„vollkommen zufrieden“*, *„sehr zufrieden“*, *„zufrieden“*, *„weniger zufrieden“* oder *„unzufrieden“* sei, abverlangt. Es gibt keine Möglichkeit, eine neutrale Kategorie zu wählen (beziehungsweise wenn ein Befragter die mittlere Kategorie wählt, dann ist er immer noch *„zufrieden“*). Zum anderen erscheint der Unterschied zwischen *„vollkommen zufrieden“* und *„sehr zufrieden“* nicht unbedingt eindeutig.

Abbildung 9 zeigt die Ergebnisse des Kundenmonitors für das Jahr 2011. Demnach fällt die Kundenzufriedenheit für Versandapotheken am höchsten aus (Indexwert 1,81) und für die Polizei und Fondsgesellschaften am schlechtesten (Indexwert 2,73). Aufgrund der oben

beschriebenen Skalierung zeigt aber selbst der „schlechteste“ Indexwert (2,73) ein mittleres Maß an Zufriedenheit an.
Es ist schwierig, vergleichbare Werte für den klein strukturierten Gartenbau (Einzelhandel) zu finden. Die einzige (wenn auch nicht optimale) Vergleichsmöglichkeit ergibt sich durch Heranziehen des Indexwertes für die Bau- und Heimwerkermärkte (die auch gartenbauliche Produkte vertreiben), der mit 2,45 im unteren Bereich liegt (siehe Abbildung 9).

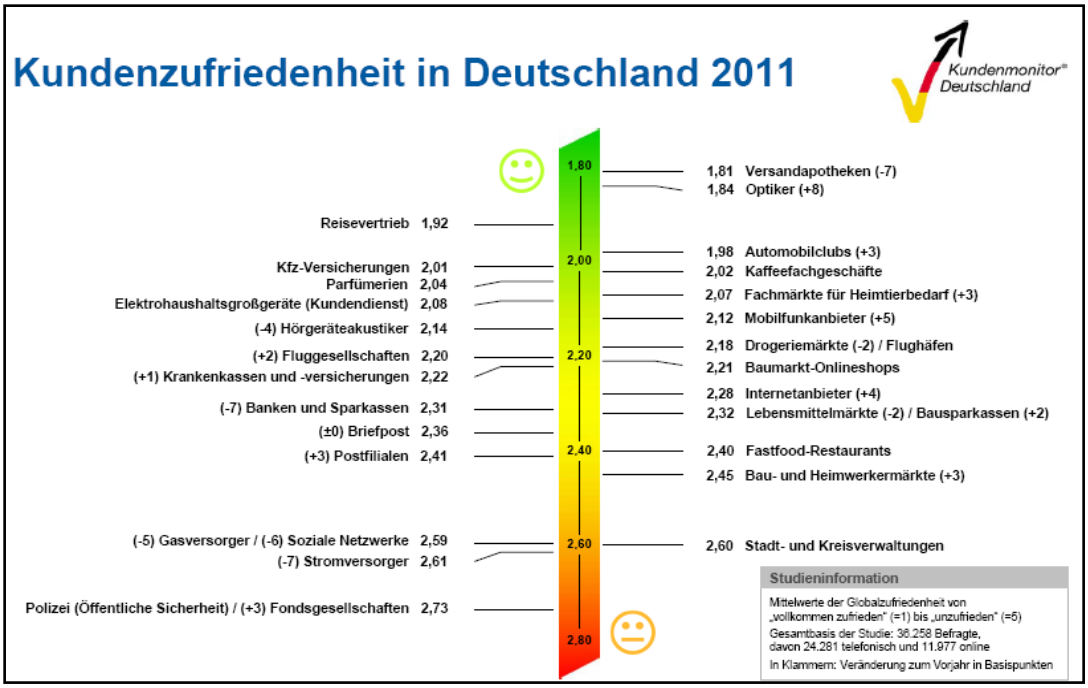


Abbildung 9: Kundenmonitor Deutschland 2011 (siehe ServiceBarometer AG 2011)

3.4.1.2 American Customer Satisfaction Index (ACSI)

Der ACSI basiert auf dem Swedish Customer Satisfaction Barometer (SCSB), welcher 1989 entwickelt wurde und erstmalig die branchen- und unternehmensübergreifende Ermittlung der Kundenzufriedenheit ermöglichte (siehe Kristensen und Eskildsen 2010, S. 270).
Im Gegensatz zum Kundenmonitor Deutschland wird der ACSI in einem Strukturgleichungsmodell erfasst, wobei die Werte im Anschluss in einem Index abgebildet werden. Hier werden seit 1994 43 Branchen und über 230 Unternehmen untersucht. Die ca. 70.000 Befragten pro Jahr werden zu Produkten und Dienstleistungen telefonisch oder per Email befragt.
Zudem enthält der Index eine Gewichtung mit den relativen Umsatzerlösen des jeweiligen Unternehmens, auf Branchenebene wird noch mit dem jeweiligen Anteil am amerikanischen Bruttosozialprodukt gewichtet (siehe Butsunturn 2013). 2008 wurde der methodische Ansatz des ACSI auch für das Vereinte Königreich übernommen und seitdem werden dort die Daten für ca. 15 Branchen erhoben. Abbildung 10 zeigt die Struktur des American Customer

Satisfaction Index gemäß Ringle et al. (2010b, S. 21).

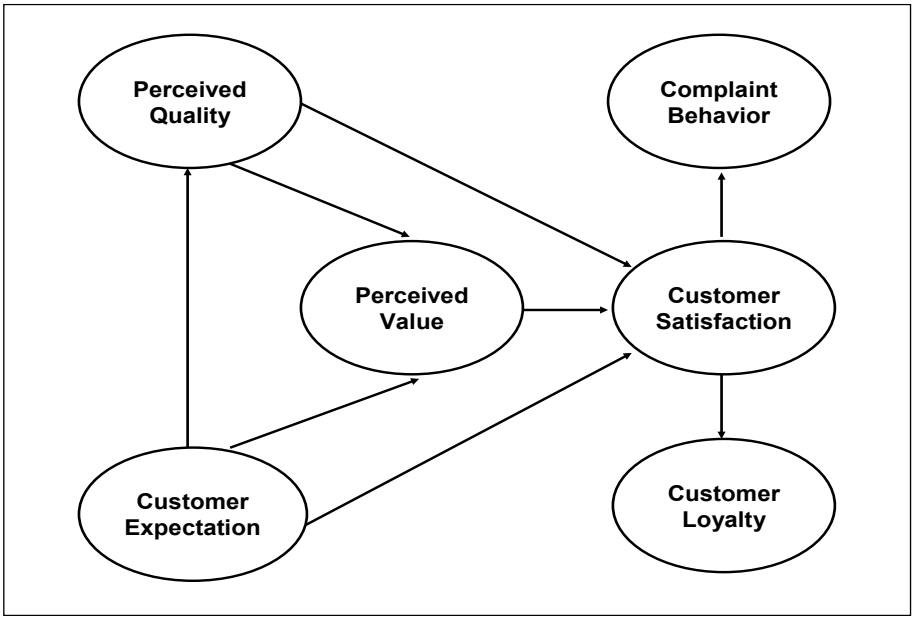


Abbildung 10: American Customer Satisfaction Index ACSI (siehe Ringle et al. 2010b, S. 21)

In Tabelle 4 werden die dazugehörigen Indikatoren aufgelistet.

Tabelle 4: Indikatoren im American Customer Satisfaction Index ACSI (siehe Ringle et al. 2010b, S. 21)

Konstrukt	Enthaltene Indikatoren	Operationalisierung
Customer Satisfaction	Overall satisfaction	Reflexiv
	Expectancy Disconfirmation	
	Performance versus the customer´s ideal product or service	
Customer Expectation (prior to purchase)	Overall expectations of quality	Reflexiv
	Expectation regarding customization, or how well the product fits the personal requirements	
	Expectation regarding reliability	
Perceived Quality (after purchase)	Overall evaluation of quality experience	Reflexiv
	Evaluation of customization experience, or how well the product fits the personal requirements	
	Evaluation of reliability experience	
Perceived Value	Rating of quality given price	Reflexiv
	Rating of price given quality	
Customer Loyalty	Likelihood rating prior to purchase	Reflexiv

Abbildung 11 zeigt exemplarisch die Ergebnisse des ACSI für Juli 2012. Der Durchschnittswert des Index liegt bei 75,9. Am besten werden „Manufacturing / Durable Goods“ bewertet (82,3), diese Kategorie beinhaltet unter anderem die Herstellung von Telefonen, Computern und Automobilen.
Der Index für „Public Administration/Government“ ist vergleichsweise am niedrigsten (67,0) und zeigt Zufriedenheitswerte für die Regierung und Kommunalverwaltung. Der Einzelhandel wird mit 76,1 bewertet und liegt damit minimal über dem Durchschnittswert. Für Produkte des Gartenbaus gibt es keine vergleichbaren Werte.

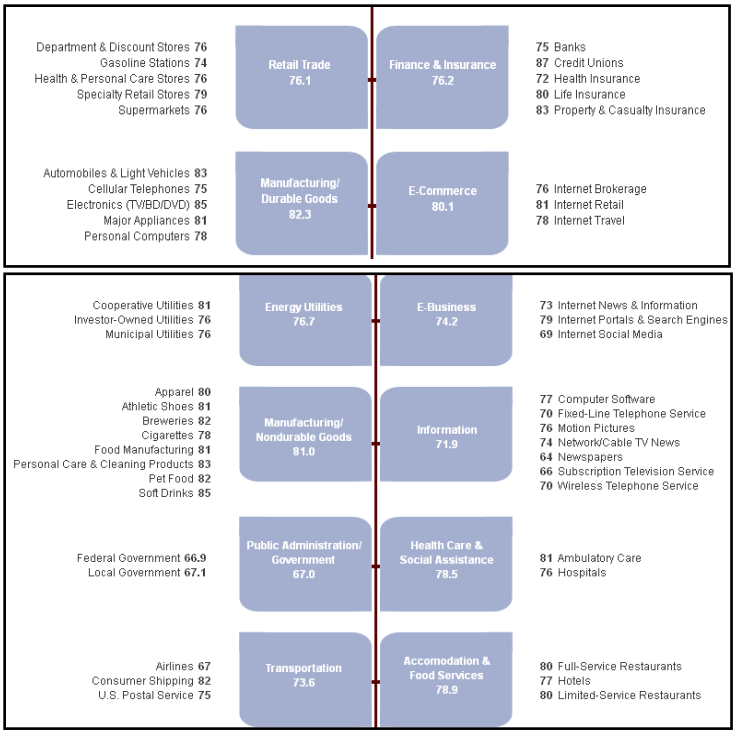


Abbildung 11: ACSI Scores im Juli 2012 (siehe American Customer Satisfaction Index 2012)

Die Operationalisierung der Konstrukte im ACSI wird kritisiert – so sei diese „*allgemein*, *unspezifisch und unvollständig"* (siehe Bruhn 2008, S. 186–193). Johnson et al. (2001, S. 228) bemängeln im ACSI den Zusammenhang zwischen "Customer Expectation" und "Perceived Value" – die Logik sei hier nicht nachvollziehbar, da sich die Indikatoren im Konstrukt "Customer Expectation" nur auf Qualität, und nicht auf den Wert beziehen. Je mehr Erfahrung ein Kunde mit einem Anbieter hat, umso genauer werden seine Vorstellungen vom Produkt oder Service – was eher zur Konfirmation als zur Diskonfirmation der Erwartungen führen wird. Zudem ist dieser Pfad in vielen Studien nicht signifikant, weswegen die Autoren dafür plädieren, ihn aus dem Modell zu entfernen.

Ebenso sei der Zusammenhang zwischen "Customer Expectation" und "Customer Satisfaction" in Frage zu stellen. Dieser ist (je nach Branche) nicht signifikant oder sehr gering, da die Erwartungen meist nur ein Messartefakt sind (zum Beispiel dann, wenn Konsumenten keine Erfahrung und geringe Erwartungen haben). Aber auch für Branchen, in denen die Kunden ausreichende Konsumerfahrungen aufweisen, fällt der Zusammenhang nur klein oder nicht signifikant aus. Die Abfrage des Qualitätskonstruktes sei völlig ausreichend, um die Kundenzufriedenheit zu erklären. So empfehlen die Autoren (Johnson et al. 2001, S. 228), das Konstrukt "Customer Expectation" nicht in ein Modell zur Erklärung der Kundenzufriedenheit aufzunehmen.

Der Pfad "Perceived Quality" nach "Perceived Value" erscheint den selben Autoren aufgrund der schwierigen Interpretationsmöglichkeit ebenso als problematisch. Beide Modelle überschneiden sich inhaltlich. Während sich die Qualität auf Erfahrungen mit dem Produkt oder der Leistung bezieht, umfasst das Konstrukt "Value" das Preis-Leistungsverhältnis (siehe Tabelle 4). Es bleibt unklar, wie viel des Zusammenhanges auf Ursache-Wirkungsbeziehungen zurückgeführt werden kann und wie viel Einfluss per Definition

besteht. Daher empfehlen die Autoren, das Preis-Leistungsverhältnis direkt abzufragen (Johnson et al. 2001, S. 229).
Als der ACSI entwickelt wurde, war die Bedeutung des Beschwerdeverhaltens von Kunden nicht besonders stark ausgeprägt. Theoretisch wurde eine Beschwerde als die Konsequenz einer geringen Zufriedenheit – und nicht als Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit zu verbessern – gesehen. Daher ist es inzwischen entscheidend, ob und wie gut mit Beschwerden umgegangen wird. Die Autoren (Johnson et al. 2001, S. 230) plädieren deshalb dafür, den Umgang mit Beschwerden als möglichen Treiber für die Kundenzufriedenheit zu interpretieren und daher in das Modell zur Kundenzufriedenheit zu integrieren.

In Übereinstimmung mit der Argumentation von (Johnson et al. 2001, S. 230) werden die vier oben genannten Pfade nicht in das eigens entwickelte Modell für die Erklärung der Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel aufgenommen. Stattdessen liegt der Fokus mehr auf der Bedeutung der einzelnen Leistungsparameter zur Entstehung der Kundenzufriedenheit.

3.4.1.3 ECSI / EPSI

Der European Performance Satisfaction Index EPSI (früher European Consumer Satisfaction Index ECSI) ist dem ACSI ähnlich – wobei die latente Variable „Image“ noch mit enthalten ist (zum genauen Inhalt siehe Bayol et al. 2000, S. 363). Der EPSI wird europaweit für ca. 20 verschiedene Branchen, zum Beispiel für Finanzdienstleister, Kommunikationsanbieter oder Versicherungen angewandt. Der EPSI wird beispielsweise für Spanien, Griechenland und Russland berechnet – insgesamt für 25 europäische Staaten[21] – und für mehr als 300 Unternehmen. Abbildung 12 zeigt die Ergebnisse für den Index in Abhängigkeit von den teilnehmenden Ländern in den Jahren 1999-2009. Dabei wird deutlich, dass zum einen keine einheitliche und für alle Länder gültige Tendenz erkennbar ist. Der griechische Index beispielsweise hat sich innerhalb der zehn gezeigten Jahre zuerst sehr gesteigert und ist ab 2007 deutlich gesunken. Der schwedische Index konnte innerhalb der zehn gezeigten Jahre immer – wenngleich auch minimal – an Wert gewinnen.

[21] Siehe Eklöf 2011.

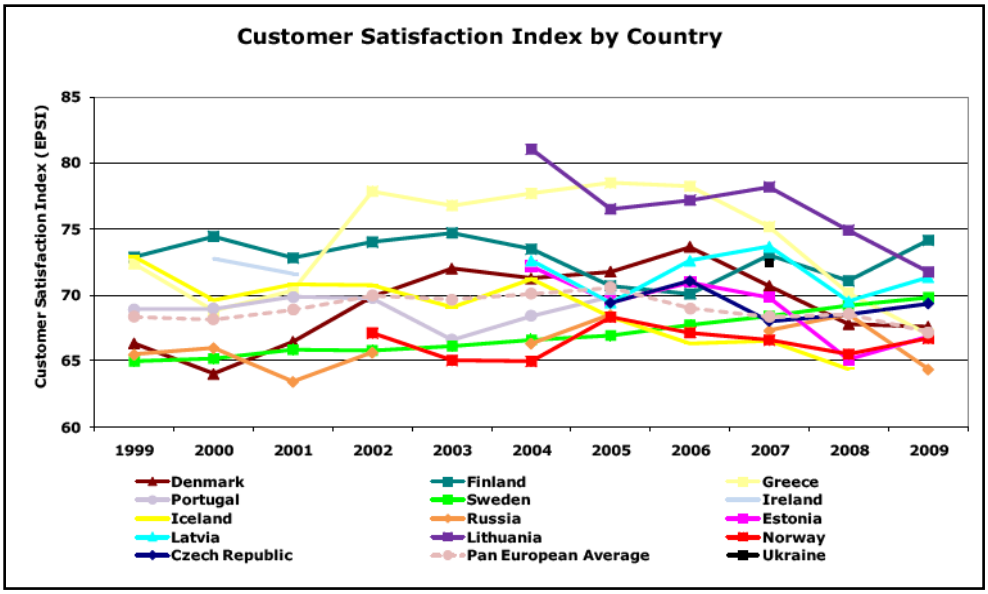


Abbildung 12: Ergebnisse des ECSI in Abhängigkeit der teilnehmenden Länder (siehe Eklöf 2010)

Gudergan et al. (2008, S. 1244–1248) überprüfen die Operationalisierung der im EPSI verwendeten Konstrukte mithilfe einer konfirmatorischen Tetrad-Analyse und stellen fest, dass alle Konstrukte (mit Ausnahme der Loyalität) fälschlicherweise als reflexiv – anstelle formativ – operationalisiert sind[22]. Somit wird auch die Operationalisierung des EPSI kritisiert.

Allen vorgestellten Indizes ist gemein, dass die generierten Zufriedenheitswerte für das jeweilige Management einer Branche oder eines Unternehmens wertvolle Benchmarks liefern können. Damit wird deutlich, wie gut oder schlecht Unternehmen untereinander, oder verschiedene Branchen im Vergleich zueinander abschneiden (siehe Johnson et al. 2002, S. 750). Stauss et al. (2009, S. 592) empfehlen, Kundenzufriedenheitsbefragungen in regelmäßigen Abständen durchzuführen, was bei den genannten Indizes gewährleistet ist. Dadurch lassen sich Tendenzen die Zufriedenheit betreffend besser abbilden.

Allerdings sind die Indizes der verschiedenen Länder untereinander nicht zu 100 % vergleichbar, da verschiedene Messmethoden angewandt werden, wenngleich alle die Gesamtzufriedenheit beinhalten. Bei der Befragung der Kunden steht nicht die Zufriedenheit mit einzelnen Leistungsparametern im Vordergrund, sondern die Gesamtzufriedenheit (siehe Johnson et al. 2001, S. 219).

Johnson et al. (2002, S. 750ff) vergleichen Ergebnisse aus drei verschiedenen Erhebungen (SCSB, ACSI und Kundenmonitor Deutschland) in den Jahren 1994 bis 1997. Dabei überprüfen die Autoren, ob sich die gefundenen Branchenunterschiede in einem Land auf andere Länder übertragen lassen. Dabei liegt die Vermutung zugrunde, dass es kulturelle und landesspezifische Unterschiede gibt, die sich auf das Warenangebot und die Kundenzufriedenheit auswirken können. Am Beispiel der USA (im Gegensatz zu Deutschland) zeigen die Autoren, dass dort zum einen niedrigere Steuersätze gelten, was sich positiv auf den Konsum auswirkt. Zum anderen gibt es in den USA weniger Unterstützung für

[22] Zur Unterscheidung zwischen reflexiv und formativ siehe Kapitel 5.3.

Arbeitslose, wodurch es mehr Unternehmer gibt. Zusätzlich ist das Warenangebot in den USA deutlich vielseitiger. So ist es nicht überraschend, dass die USA im weltweiten Wettbewerb um die wichtigste Wirtschaftnation stets an vorderster Stelle stehen[23] – Deutschland lag im Jahr 1997 zum Vergleich auf Platz 19. Dies untermauert die Hypothese der Autoren, dass die Kundenzufriedenheit in den USA daher höher sein muss als in Deutschland. Beim Abgleich der Daten für die drei verschiedenen Indizes kann der vermutete Zusammenhang für verschiedene Branchen bestätigt werden – demnach sind amerikanische Konsumenten zufriedener als deutsche Konsumenten (siehe Johnson et al. 2002, S. 760). Die Autoren betonen aber auch, dass es unklar bleibt, in wie weit messmethodische Unterschiede das Ergebnis beeinflussen (siehe Johnson et al. 2002, S. 762).
Morgeson et al. (2011, S. 198) untersuchen Daten zur Kundenzufriedenheit aus 19 Ländern im Jahr 2007 und greifen dafür auf circa 257.000 Interviewdaten (ACSI, EPSI und SCSB) zu. Die Autoren gehen der Frage nach, in wie weit kulturelle, sozioökonomische und politisch-ökonomische Faktoren einen Einfluss auf das Maß der Kundenzufriedenheit in Abhängigkeit von Branche und Land ausüben (siehe Morgeson et al. 2011, S. 201–203) und stellen fest:

- Konsumenten, die säkular-rational vergesellschaftet sind, empfinden ein geringeres Maß an Zufriedenheit bei Produkten und Dienstleistungen.
- Konsumenten, die selbstexpressiv leben, gehen davon aus, dass ihre physische und ökonomische Sicherheit gewährleistet ist und können dadurch mehr Wert auf Gesundheit und subjektives Wohlbefinden legen – dies führt zu einem höheren Maß an Zufriedenheit mit Produkten und Dienstleistungen.
- Konsumenten, die in Ländern mit einem hohen Bruttoinlandsprodukt leben, sind weniger zufrieden mit erworbenen Produkten und Dienstleistungen – aufgrund höherer Einkommen sind diese Menschen anspruchsvoller und an höhere Standards gewöhnt.
- Je höher die Alphabetisierungsrate in einem Land ist, desto höher ist die Zufriedenheit. Die Fähigkeit, lesen zu können, ermöglicht eine fundierte Recherche und eine durchdachte Kaufentscheidung.

Alle diese Zusammenhänge zeigen erneut, wie komplex das Thema Kundenzufriedenheit ist – zum einen spielen sehr viele Faktoren bei der Entstehung eine Rolle und zum anderen gibt es so vielfältige Unterschiede, dass die Daten für verschiedene Kulturen oder Länder nur eingeschränkt vergleichbar sind.

Für die eigene Erhebung wird ein individuelles Strukturgleichungsmodell erarbeitet, da der Fokus hier auf der Identifizierung konkreter, zufriedenheitsstiftender Einkaufskriterien im gärtnerischen Einzelhandel liegt. Zudem lassen der Kundenbarometer-Index, sowie der ASCI oder ESCI die Kundenorientierung der Mitarbeiter außen vor, was aber für den gärtnerischen Einzelhandel als besonders entscheidend erachtet wird.

---

[23] Im World Competitiveness Yearbook werden seit 1989 die 59 wichtigsten Wirtschaftsnationen verglichen – Herausgeber ist das International Institute for Management Development. In den entwickelten Index fließen mehr als 300 Kriterien (statistische Daten und Daten aus Befragungen) mit ein. Überprüfte Faktoren sind beispielsweise die Wirtschaftsleistung, Infrastruktur, sowie die Leistungsfähigkeit von Regierung und Unternehmen (siehe International Institute for Management Development).

3.4.2 Kundenzufriedenheit auf Branchenebene: der Gartenbau

Für den mittelständisch geprägten, klein strukturierten Gartenbau in Deutschland gibt es bis dato wenig veröffentlichte, vergleichbare Studien zur Kundenzufriedenheit. Zum Beispiel werden an Hochschulen Studien zu interessierenden Themen im Gartenbau – meist im Rahmen von Studienabschlussarbeiten – durchgeführt. Oft werden diese Arbeiten aber nicht veröffentlicht und sind daher nicht zugänglich. Damit beschränkt sich die Literaturrecherche auf die zugänglichen Arbeiten.
Wenn Studien von einzelnen Unternehmen des Gartenbaus in Auftrag gegeben werden, sind sie für unternehmensinterne Zwecke bestimmt und werden daher ebenso meist nicht veröffentlicht. Es ist somit kaum möglich, einen umfassenden Literaturüberblick über alle geeigneten Studien zu geben. Trotzdem werden im Anschluss verfügbare und interessante Arbeiten vorgestellt, die sich mit der Thematik Kundenzufriedenheit im Gartenbau beschäftigen.

Studien an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf

Göttl (siehe Göttl et al. 2008) befragt schriftlich Kunden 18 verschiedener Endverkaufsgärtnereien in Österreich (2006) und kann schließlich auf die Daten von 1.200 Fragebogen zurückgreifen. Es werden Daten zum Einkaufsverhalten und zur Zufriedenheit mit 13 Leistungskriterien der Gärtnereien abgefragt. Demnach sind die meisten befragten Kunden vor allem mit der Freundlichkeit des Personals, sowie der Qualität der Pflanzen zufrieden. Als fast ebenso zufriedenstellend werden die fachliche Beratung, Einkaufsatmosphäre und Warenpräsentation betrachtet. Weniger zufriedenstellend sind Sonderangebote, Werbung und das Preis-Leistungsverhältnis. Nachdem die Daten nur deskriptiv ausgewertet wurden, sind keine differenzierteren Aussagen möglich.
Kittemann (Kittemann 2007) vergleicht die Zufriedenheit der Kunden in Abhängigkeit von drei verschiedenen Einkaufsstätten (Einzelhandelsgärtnerei, Gartencenter und Baumarkt) durch eine mündliche Befragung von 320 Kunden im Jahr 2006 (in sieben Einkaufsstätten in Südbayern). Dabei wird ersichtlich, dass die Kunden von Einzelhandelsgärtnereien am meisten zufrieden sind, wohingegen die Kunden von Baumärkten am wenigsten zufrieden sind. Insbesondere die Qualität der Pflanzen, sowie die Qualität der fachlichen Beratung und auch die Warenpräsentation sind Kriterien, welche die Kunden als besonders zufriedenstellend in gärtnerischen Endverkaufsbetrieben hervorheben.
Seifert (2012, S. 31) ermittelt im Rahmen einer Kundenbefragung[24] die Wichtigkeit bestimmter Kaufkriterien für Gehölze. Dabei wird die Qualität der Pflanzen als am wichtigsten eingestuft (Mittelwert 4,58 bei 1 = *„unwichtig“* und 5 = *„sehr wichtig“*). Der Preis der Gehölze hingegen ist nur zum Teil wichtig (Mittelwert 3,41).
Die Zufriedenheit mit verschiedenen Einkaufskriterien wurde in einigen an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf durchgeführten Studien abgefragt. Es zeigt sich, dass die Kunden im Allgemeinen mit den Leistungen der untersuchten Gärtnereien und Baumschulen sehr zufrieden sind. So wird beispielsweise die Qualität der Pflanzen stets als sehr zufriedenstellend beurteilt, ebenso die Beratung und Freundlichkeit des Personals im

[24] Die Autorin befragt 484 Kunden.

Kundenkontakt. Eine wichtige und meist zufriedenstellende Rolle spielen die Einkaufsatmosphäre und Warenpräsentation sowie eine gute Erreichbarkeit und kundenfreundliche Öffnungszeiten.
In jeder der gesichteten Studien stimmen die Zufriedenheit und Wichtigkeit von Preis-Leistungsverhältnis, sowie Sonderangeboten und Aktionen nicht überein. Es fällt auf, dass diese Einkaufskriterien häufig von den Kunden als weniger zufriedenstellend beurteilt werden im Vergleich zur jeweiligen Wichtigkeit.

Studien der Michigan State University
Behe und Barton (2000, S. 73–75) befragen 680 Kunden von 14 Gartencentern in sechs Bundesstaaten in Amerika[25]. Die Kunden geben an, dass ihnen die Pflanzenqualität am wichtigsten ist, gefolgt von der Beratungsqualität der Mitarbeiter. Der Preis spielt eine untergeordnete Rolle. Werden alle abgefragten Leistungskriterien betrachtet, so sind Produktqualität-Attribute[26] aber nur halb so entscheidend für eine hohe Kundenzufriedenheit wie Servicequalität-Attribute[27]. Dieses Ergebnis wird aber nicht differenzierter dargestellt, weil der Fokus dieser Untersuchung auf der Auswertung der Qualitätsattribute liegt.

Branchenstudien
Seit 1995 wird jährlich das so genannte OBI Kundenbarometer durchgeführt. Veröffentlicht werden dabei die Werte der Globalzufriedenheit der Kunden von OBI – im Jahr 2003 lag dieser Wert beispielsweise bei 1,89 (mit 1 = *„sehr zufrieden“* und 5 = *„unzufrieden“*). Die Beurteilung der Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter, der Preiswürdigkeit und Sortimentsvielfalt fließt in die Bewertung mit ein. (siehe OBI Group Holding SE & Co. KGaA 2013). Diese für OBI erhobenen Daten decken sich wenig mit den im Kundenmonitor Deutschland ermittelten Werten für die Zufriedenheit. Der Zufriedenheitswert im Kundenmonitor liegt für OBI im Jahr 2009 bei 2,56 (siehe Dähne Informationsdienst 2009) und damit unterhalb des Branchendurchschnitts. Welche Werte nun am aussagekräftigsten sein mögen, kann von außen nicht beurteilt werden. Die Datenbasis des Kundenbarometers mit mehr als 6.000 Befragten ist aber deutlich niedriger als der von OBI veröffentlichte Wert, wonach beispielsweise im Jahr 1999 circa 65.000 Kunden aller deutschen OBI-Märkte befragt wurden (siehe Winkelmann 2012.). Zudem werden bei OBI nur Kunden befragt, die unmittelbar zuvor im Baumarkt eingekauft haben (die Fragebogen werden an der Kasse verteilt). Dies könnte den höheren Zufriedenheitswert der von OBI selbst durchgeführten Studie erklären.

Vom Verband Deutscher Gartencenter beauftragt, wurden 2012 im Rahmen einer Mystery-shopping Untersuchung Testkäufe in fünf Gartencentern durchgeführt (siehe Veth 2012). Die dabei ermittelte Kundenzufriedenheit liegt bei 3,25 (ohne genauere Angabe der Skalierung,

[25] Die Kunden wurden schriftlich befragt, die Rücklaufquote beträgt 10 %.
[26] Dies sind: Pflanzengesundheit, Preis, Sortimentsbreite, Auszeichnung der Ware mit Name und Preis, Fähigkeit der Mitarbeiter, Bepflanzungspläne zu erstellen.
[27] Dies sind: Erscheinungsbild der Einrichtung und des Personals, Verlässlichkeit, Bereitschaft, den Kunden zu unterstützen, Fachwissen des Personals, Aufmerksamkeit den Kunden gegenüber.

wobei ein anzustrebender Wert von 1 genannt wird). Diese Ergebnisse sind natürlich nicht repräsentativ und werden als „Zufallstreffer“ bezeichnet – für mehrere hundert Fachgartencenter in Deutschland[28] können hiermit keine differenzierten Aussagen getroffen werden. Die gewählten Beispiele zeigen noch einmal, mit welchen unterschiedlichen Methoden an die Messung der Zufriedenheit herangegangen wird.

Schwiering (2002, S. 46) betont, dass es auch besonders wichtig wäre, die Gruppe der Nichtkäufer zu untersuchen. Diese betreten ein Geschäft mit einer konkreten Kaufabsicht, können den Kauf aber aus bestimmten Gründen nicht durchführen. Für Gartencenter ermittelt die Autorin in einer Untersuchung (im Jahr 2011 mit 90.000 Online-Kundenbefragungen zu den über 200 bekanntesten deutschen Einzelhändlern) einen im Branchenvergleich relativ hohen Anteil an Nichtkäufern. Demnach verlassen 16 % das Geschäft, ohne einen Kauf durchgeführt zu haben. Als mögliche Gründe für den Nichtkauf nennt die Autorin (Schwiering 2002, S. 47–48) mangelnden Pflanzservice, geringe Sortimentsbreite oder keine ausreichenden Pflanz- und Pflegeinformationen. Im Vergleich dazu liegt der Anteil der Nichtkäufer im Lebensmitteleinzelhandel (wo es sich meist um habitualisierte Alltagseinkäufe handelt) bei 4 % und bei Mode- und Bekleidungsartikeln – wo mehr der Spaß am Einkauf im Vordergrund steht – bei 17 %.

Im Jahr 2005 führte das Marktforschungsunternehmen TNS Infratest eine bundesweite Onlinebefragung bei 600 Kunden von Baumärkten und Gartencentern durch, um Treiber der Zufriedenheit zu ermitteln (siehe Herbert und Michel 2005). Diese sind vor allem gute Parkmöglichkeiten, Freundlichkeit und qualifizierte Beratung des Personals, sowie die Warenpräsentation. Schwächen zeigen sich bei der Kulanz, sowie bei den Wartezeiten an der Kasse und für eine Beratung. 62 % der Befragten beurteilen das jeweilige Gartencenter als *„ausgezeichnet“* oder *„sehr gut“* – und über 80 % der Befragten würden das Gartencenter *„bestimmt oder wahrscheinlich“* weiterempfehlen und dort *„bestimmt oder wahrscheinlich“* wieder einkaufen. Die Kunden der Gartenabteilungen der Baumärkte beurteilen die Einkaufsstätte nur zu 43 % als *„ausgezeichnet“* oder *„sehr gut“* und sind auch nicht sehr loyal. TNS führt dies vor allem auf Personalprobleme zurück, denn den Kunden ist eine schnelle und fachlich qualifizierte Beratung wichtig, diese ist aber genau der Schwachpunkt der meisten Baumärkte. Ebenso sollte die Warenpräsentation mehr zum Kauf anregen und die Kunden zu neuen Ideen inspirieren, was bei der meist eher einfallslosen und praktischen Anordnung der Pflanzen in Baumärkten (zum Beispiel auf C-C-Containern) eher schwierig sein dürfte. Folgendes Kapitel zeigt die für vorliegende Studie zugrunde liegende Vorgehensweise zur Kundenzufriedenheitsmessung im gärtnerischen Einzelhandel und nennt entscheidende Ablaufschritte.

[28] Laut ZMP (siehe Niehues und Uhl 2006, S. 66) gab es im Jahr 2005 in Deutschland *„schätzungsweise 600 bis 700 Fachgartencenter“* sowie *„rund 2.500 Filialen von Bau- und Heimwerkermärkten“*.

4 Messung der Kundenzufriedenheit in Kleinunternehmen des gärtnerischen Einzelhandels

In Kapitel 4.1 wird zunächst die Messung der Kundenzufriedenheit, wie sie für die eigene empirische Erhebung durchgeführt wurde, dargestellt. Dabei werden die zugrunde liegende Konzeption, konkrete Informationen zur Datenerhebung, sowie Auswertung und Umsetzung der Befragung gezeigt.

„Damit die Ergebnisse einer Kundenzufriedenheitsuntersuchung brauchbar sind und als Grundlage für zielgerichtete Marketing- und Produktverbesserungsmaßnahmen verwendet werden können, ist es unerlässlich, dass man an das Produkt ebenso systematisch wie kreativ herangeht“ (Matzler und Bailom 2009, S. 271). Diesem Leitsatz folgend, nennt Beutin (2008b, S. 134–168) wichtige Ablaufschritte bei der fachgerechten Durchführung einer Kundenbefragung: Konzeption, Erhebung, Auswertung und Umsetzung.

4.1 Konzeption der Kundenbefragung

Die Grundgesamtheit für die Befragung aller Kunden der 41 teilnehmenden und in Bayern angesiedelten Projektbetriebe[29] setzt sich theoretisch aus allen Menschen in Bayern, die Pflanzen und Gartenbauprodukte erwerben, zusammen. Oft liegen Informationen zur Grundgesamtheit durch bereits erhobene Sekundärdaten vor. Für den deutschen – und im Speziellen für den bayerischen Gartenbau – liegen hierzu jedoch keine brauchbaren Daten vor. Nachdem die Projektbetriebe unsystematisch in Bayern verteilt sind (siehe Abbildung 48 im Anhang), wird für vorliegende Untersuchung die theoretisch verfügbare Grundgesamtheit betriebsindividuell – das heißt, je Einzelbetrieb – als die Summe aller Kunden, die in der Kundendatei erfasst sind, definiert.

Für vorliegende Studie wird die einfache, reine Zufallsauswahl gemäß Berekoven et al. (2006, S. 52–55) verwendet. Alle Elemente werden hier aus der – in Form einer Kundendatei vorliegenden – Menge an Stammkunden gezogen. Die Auswahl erfolgt beispielsweise durch die Verwendung eines Zufallszahlengenerators. Aus welchen Merkmalen sich die Grundgesamtheit zusammensetzt, ist bei der einfachen Zufallsauswahl nicht entscheidend, da keine Quoten vorgegeben werden. Auch liegen keine subjektiven Verzerrungen durch den Forscher vor – der Zufallsprozess ist damit objektiv. Nachteilig ist, wenn die Grundgesamtheit nicht vollständig erreichbar ist. In jedem Fall ist mit Antwortverweigerern und nicht erreichbaren Befragten zu rechnen.

Als **Zielgruppe** für die Befragung werden Stammkunden der jeweiligen Einkaufsstätte gewählt. Zum einen stehen nur für diese Kunden Adressen zur Verfügung und zum anderen sind treue Kunden besonders geeignet, eine verlässliche Auskunft über das Einkaufsverhalten und die Zufriedenheit mit der Einkaufsstätte zu geben. Die Adressen stammen aus der (zum Zeitpunkt der Erhebung im September 2009 aktuellen) Kundendatei der 41 teilnehmenden Unternehmen. Die Daten wurden meist im Rahmen von Kundenbonusprogrammen oder

[29] Dabei handelt es sich um 30 Einzelhandelsgärtnereien und 11 Baumschulen, die der eingangs getroffenen Definition eines Kleinunternehmens folgen. Alle am Projekt beteiligten Unternehmen wurden im Jahr 2009 besucht und es wurden intensive Gespräche mit Betriebsleitern und Mitarbeitern geführt.

Gewinnspielen bei gärtnerischen Aktionstagen gesammelt. Potentielle, inaktive oder abgewanderte Kunden können nicht in die Erhebung mit einbezogen werden, da keine entsprechenden Kundenadressen vorliegen. Matzler und Bailom (2009, S. 273–274) empfehlen, vorab eine ABC-Kundenanalyse durchzuführen, um die Kundenstruktur des Unternehmens systematisch beleuchten zu können und um die Zielgruppe der Befragung entsprechend zu gewichten (zum Beispiel, indem alle A-Kunden und eine repräsentative Anzahl an B- und C-Kunden befragt werden). Mittels vorliegender Kundendaten ist eine derartig differenzierte Analyse nach beispielsweise Umsatz je Kunde nicht möglich. In den teilnehmenden Betrieben werden keine derart detaillierten Kundeninformationen erhoben[30].
Die **Größe der Stichprobe** ist individuell abhängig von der Größe der jeweiligen Kundendatei. Es wurde eine Anzahl von 300 bis 500 Befragten je Einkaufsstätte angestrebt, um bei einem erwarteten Rücklauf von mindestens 15 %[31] (diese Annahme stützt sich auf Erfahrungswerte, die bei ähnlichen Erhebungen in der Gartenbaubranche erzielt wurden) eine ausreichend große Anzahl an auswertbaren Fragebogen zu erhalten. Für Unternehmen, deren Kundendatei mehr als 500 Adressen enthielt, wurde eine Zufallsauswahl für 500 Adressen – und damit eine Teilerhebung – vorgenommen. Für Unternehmen mit einer kleineren Kundendatei mit maximal 500 Adressen wurde eine Vollerhebung durchgeführt. 14 Unternehmen verfügten über eine zu geringe Anzahl gültiger Kundenadressen (weniger als 300 Adressen) – in diesen Fällen wurden jeweils 100 oder 200 zusätzliche Fragebogen in der Einkaufsstätte ausgelegt.

Befragungsart und inhaltliche Gestaltung
Grundsätzlich ist bei der Primärforschung laut Berekoven et al. (2006, S. 98ff) eine schriftliche, telefonische, persönliche oder online-Befragung möglich. Aufgrund der vorliegenden Kundendatenstruktur wurde die **standardisierte, schriftliche Befragung** als geeignete Methode ausgewählt. Trotz der steigenden Anwendung von Online-Befragungen kann diese Befragungsart für die Kunden des Gartenbaus nicht durchgeführt werden. Es waren keine Emailadressen vorhanden, um eine möglicherweise zeit- und kosteneffektivere online-Befragung sinnvoll durchführen zu können.
Durch die Standardisierung der Befragung sind die Fragebogen (bezüglich der Anzahl der Fragen, Inhalt, Anordnung und Formulierung) für alle Befragten gleich (siehe Fragebogen im Anhang). Dadurch sind die Einzelauskünfte miteinander vergleichbar, wiederholbar und überprüfbar. Die Datenverarbeitung und -auswertung kann somit rationell mit einem statistischen Programm durchgeführt werden (siehe Berekoven et al. 2006, S. 99). Meffert et al. (2008, S. 159) fügen hinzu, dass niedrige Kosten in Verbindung mit einer hohen Rücklaufquote dann zu erwarten sind, wenn ein Interesse der Mitglieder der Stichprobe an der Befragung zu erwarten ist, was für vorliegende Studie anzunehmen ist. Weiterhin lässt sich durch eine schriftliche Befragung ein großes räumliches Gebiet abdecken.
Nachteilig wirkt sich bei einer schriftlichen, standardisierten Befragung möglicherweise aus, dass keine Flexibilität möglich ist – das ausgewählte Thema kann nicht variiert werden.

[30] Dies ist vor allem auf die verwendete Software zurückzuführen. Die meisten Betriebe arbeiten mit einfachsten Kassensystemen.
[31] Beutin (2008, S. 138) nennt generell anzustrebende, durchschnittliche Rücklaufquoten von ca. 10-40 %.

Zudem kann in der Erhebungssituation nicht sichergestellt werden, wer den Fragebogen tatsächlich ausfüllt. Etwaige Verständnisprobleme können nicht geklärt werden. Um die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung dennoch so hoch wie möglich zu halten, wurde auf eine bestmögliche und interessante Gestaltung des Fragebogens geachtet.
Der Inhalt der Befragung lässt sich laut Beutin (2008b, S. 143–146) unterteilen in Fragen zu Gesamtparametern (übergreifende Bewertungen, zum Beispiel eine Frage nach der Gesamtzufriedenheit), Leistungsparametern (Bereiche mit Kundenkontakt, zum Beispiel Pflanzen und Personal) und Leistungskriterien (Bestandteile der Leistungsparameter, zum Beispiel Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Kompetenz des Personals). Für die Auswahl der Leistungsparameter und -kriterien ist es laut Beutin (2008b, S. 145) *„erforderlich, den gesamten Wertschöpfungsprozess in die Betrachtung mit einzubeziehen“*.
Schließlich hebt der Autor (Beutin 2008b, S. 147) noch hervor, dass die richtige **Position der Fragen** zur Gesamtzufriedenheit bedacht werden sollte. Bei Befragungen zur Kundenzufriedenheit bilden die Befragten meist erst dann ein konkretes Urteil, wenn sie danach gefragt werden. Wenn nun die Leistungskriterien abgefragt werden, so werden diesbezügliche Eindrücke aktiviert und fließen in die darauf folgende Frage zu der Gesamtzufriedenheit mit ein. Damit beinhaltet die Gesamtzufriedenheit wesentlich mehr Aspekte, als wenn sie zu Beginn der Befragung (und damit vor den Leistungskriterien) abgefragt worden wäre. Der Autor empfiehlt daher explizit die Positionierung der Gesamtzufriedenheitsfrage am Ende der Befragung (beziehungsweise, nachdem die Fragen zur Zufriedenheit mit den einzelnen Leistungskriterien gestellt wurden).

Verwendete Skalierungen und Skalierungsverfahren
Nominal-, Ordinal- und Intervallskalierungen kommen bei der Befragung zum Einsatz. Als Verfahren der direkten Selbsteinstufung wird die fünfstufige Rating-Skala (beispielsweise für die Fragen zur Zufriedenheit mit Leistungskriterien) verwendet. Monopolare Skalen mit verbaler Umschreibung aller Antwortabstufungen (zum Beispiel: fünf Antwortoptionen von *„sehr zufrieden“* bis *„völlig unzufrieden“*) sollen gewährleisten, dass die Befragten bei der Beantwortung nicht überfordert werden (siehe Hinterhuber et al. 2003, S. 76).
Für Fragen zur Bedeutung von Pflanzen und Kaufgewohnheiten der Konsumenten (siehe Frage 12 im Fragebogen) wurde die Likert-Skalierung mit einer fünfstufigen Ratingskala verwendet (*“stimme voll zu“* bis *„stimme überhaupt nicht zu“*).

Gewährleistung der Anonymität
Anonymität sollte in Befragungen zugesichert werden. Im Bundesdatenschutzgesetz BDSG ist der Umgang mit personenbezogenen Daten geregelt. Für vorliegende Arbeit wurde die Anonymisierung der personenbezogenen Daten gemäß §30a BDSG durchgeführt (siehe Görtler und Rosenkranz 2006, S. 44ff).
Um den aktuellen Datenschutzbestimmungen gerecht zu werden, wurden die Adressen beim Öffnen der Rückantworten sofort von den ausgefüllten Fragebogen getrennt.

Für die Erhebung ist eine hohe **Teilnahmequote** wünschenswert. Dies kann zum einen durch die Vorabtestung des Fragebogens, und zum anderen durch eine Incentivierung erreicht

werden. Daher wurde vorab ein **Pretest** durchgeführt[32], um einen logischen und nachvollziehbaren Fragebogenaufbau zu gewährleisten. Zudem konnte dabei die durchschnittliche Befragungsdauer ermittelt werden, was für das Begleitschreiben eine wichtige Information darstellt. Des Weiteren konnte festgestellt werden, ob die Fragen vollständig, eindeutig und verständlich formuliert sind. Die Erfüllung nachfolgend aufgeführter Kriterien (siehe Berekoven et al. 2006, S. 117ff) kann somit gewährleistet werden:

- **Die Thematik sollte für die Befragten interessant sein**
  Durch die Befragung von langjährigen Kunden kann angenommen werden, dass ein starkes Interesse an Pflanzen und damit verbundenen Fragestellungen besteht.
- **Der Fragebogen sollte möglichst kurz sein**
  Der Fragebogen sollte alle wichtigen Fragestellungen enthalten und war dementsprechend ausführlich gestaltet. Da die Fragestellungen relativ einfach zu beantworten waren, konnte der Fragebogen laut Pretest in zehn Minuten ausgefüllt werden.
- **Der Aufbau des Fragebogens sollte spannend sein**
  Diese Prämisse kann nur subjektiv realisiert werden. Durch den Pretest wurde aber ein gut nachvollziehbarer, logischer Aufbau mit interessanter Fragestellung bestätigt.
- **Die Reihenfolge der Fragen sollte verständlich und logisch nachvollziehbar sein**
  Auch diese Vorgabe wurde durch den Pretest zu gewährleisten versucht. Verschiedene Themenkomplexe wurden dementsprechend in inhaltliche Blöcke zusammengefasst.
- **Die Fragen sollten einfach formuliert sein**
  Auch hier sorgte der Pretest für Klarheit, inwieweit es zu Verständnisproblemen bei den Befragten kommen könnte.

Die Autoren (Berekoven et al. 2006, S. 118) heben hervor, dass eine Befragung vor allem bei an der Fragestellung interessierten Kunden erfolgversprechend ist und insbesondere auch dann, wenn bereits eine Kundenbeziehung vorliegt. Die Befragung von hauptsächlich Stammkunden des gärtnerischen Einzelhandels wirkt sich im Hinblick auf eine hohe Rücklaufquote vermutlich positiv aus. Als **Anreiz zur Teilnahme** an der Befragung wurde die Verlosung von je drei Einkaufsgutscheinen pro Unternehmen versprochen.

4.2 Datenerhebung

Für die **Sicherung der Qualität** wird für die Datenerhebungsphase oftmals eine schriftliche Ankündigung der Befragung empfohlen, was hier aus Kostengründen aber nicht realisiert wurde. Ein beigelegtes Begleitschreiben (siehe Anhang) informierte über Zweck und Wichtigkeit der Befragung, nannte als durchführende Institution die Hochschule Weihenstephan-Triesdorf und sicherte die anonymisierte Auswertung zu. Die Dateneingabe erfolgte per Hand, vorab wurde eine Datenbank vorbereitet und Kategorien für die Antworten

[32] 25 Personen beteiligten sich am Pretest und gaben Hinweise für die Überarbeitung des Fragebogens.

auf offene Fragen gebildet. Am 09.09.2009 wurden schließlich 18.669 persönlich adressierte Fragebogen postalisch versandt.
Als Anreiz, an der Befragung teilzunehmen, wurde je Projektbetrieb die Verlosung von drei Einkaufsgutscheinen im Gesamtwert von 100 € unter den Teilnehmern, die ihre Adresse zu diesem Zweck bekanntgaben, veranschlagt (beispielsweise Bortz und Döring 2009, S. 258 beschreiben den positiven Einfluss sogenannter Incentives auf die Rücklaufquote).
Ein Freiumschlag wurde beigelegt, um die postalische Rücksendung möglichst bequem und kundenfreundlich, sowie ohne Kosten für die Teilnehmer zu gestalten beziehungsweise, um keinen Grund für eine Antwortverweigerung zu liefern.
Als letztmögliches Rücksendedatum wurde der 16.10.2009 vorgegeben, um den Kunden ausreichend Zeit für die Teilnahme an der Befragung zu gewähren. Später eingehende Fragebogen wurden dennoch bis zum 06.11.2009 in die Datenbank aufgenommen. Auf eine Nachfass-Aktion wurde unter anderem aus Kostengründen bewusst verzichtet.

4.3 Datenaufbereitung und Auswertung der Daten

Die Daten aller erhaltenen Fragebogen wurden in das Statistikprogramm SPSS 18.0 überführt. Bei zwei offenen Fragen war es nötig, eine neue Kodierung im Hinblick auf eine einfachere Auswertung vorzunehmen. Für alle anderen Fragen mit bereits vorgegebenen Antwortoptionen wurde eine ganzzahlige, fortlaufende Kodierung (beginnend ab eins) gewählt. Durch die Aufbereitung der Daten sollen ungewöhnliche und ungültige Fälle, Variablen und Datenwerte in der Arbeitsdatei identifiziert werden. Weiterhin können potentielle statistische Ausreißer identifiziert werden.
Im Statistikprogramm SPSS kann überprüft werden, ob nur Werte gemäß der vorab definierten Skalierung verwendet wurden und ob verwendete Identifikationsnummern zum Beispiel unvollständig oder doppelt sind. Der Test auf Validierung der Daten ergab keine Anomalien beziehungsweise ungewöhnliche Fälle in allen verwendeten Variablen.
Im Rahmen der Auswertung ist auf die Sicherung der Datenqualität zu achten. Entscheidende Hinweise liefern dabei die Ergebnisse aus der Datenaufbereitung. Die Daten können mit verschiedenen graphischen Darstellungen veranschaulicht werden und je nach Themengebiet akkumuliert (zum Beispiel durch eine Ampelskala oder einen Index) oder verdichtet (zum Beispiel durch Mittelwertbildung) aufbereitet werden. Die ausführliche Darstellung der Ergebnisse ist Kapitel 6 zu entnehmen.

4.4 Umsetzung

Sinn einer Kundenzufriedenheitsmessung ist zum einen natürlich die Erhebung diesbezüglicher Daten. Zum anderen macht eine Erhebung nur Sinn, wenn die Daten so aufbereitet und ausgewertet werden können, dass sich daraus nachvollziehbare Interpretationen und hilfreiche Handlungsempfehlungen für das Unternehmen ableiten lassen. Vor dem Hintergrund der Behebung existierender Defizite beziehungsweise der Optimierung des Kundenmanagements liefert die Kundenzufriedenheitsbefragung einen wichtigen Input. Bei der Entscheidungsfindung bezüglich geeigneter Maßnahmen und der Priorisierung sollten

immer die Kunden- und auch die Unternehmensperspektive (sowohl operativ, als auch strategisch) gleichzeitig betrachtet werden. Abbildung 13 veranschaulicht den Ablauf der durchgeführten Zufriedenheitsstudie.

1. KONZEPTION	
Zielgruppe:	Stammkunden der Gärtnerei / Baumschule
Stichprobe:	300 – 500 Kunden je Unternehmen
Befragungsart:	Schriftlich, standardisiert
Befragungsinhalt:	Gesamt-, und Leistungsparameter, Leistungskriterien
Anonymität:	§ 30a Bundesdatenschutzgesetz
2. ERHEBUNG	
Teilnahmequote:	Pretest und Incentivierung
Qualitätssicherung:	Datenerhebung und Dateneingabe
3. AUSWERTUNG	
Qualitätssicherung:	Datenaufbereitung
Darstellung:	Ampel, Top-Two-Box, Matrix, PLS, Segmentierung
4. UMSETZUNG	
Behebung von Defiziten:	Identifikation von Schwachstellen
Systematisierung des Kundenmanagements:	Customer Relationship Management
Verbesserung der Kundenorientierung:	Mitarbeiterperspektive, Management
Controlling:	Regelmäßig bei messbaren Zielgrößen

Abbildung 13: Ablauf der Kundenzufriedenheitsstudie (eigene Darstellung)

In der vorliegenden Untersuchung werden in einer so genannten Kundenpfadanalyse wichtige Kundenkontaktpunkte ermittelt, welche dann im Anschluss die Grundlage für die Operationalisierung der im Kausalmodell verwendeten Konstrukte bilden.

4.5 Kundenpfadanalyse

Um ein fundiertes Verständnis der Kundenbedürfnisse entwickeln zu können, empfehlen Matzler und Bailom (2009, S. 281ff) die Durchführung einer Kundenpfadanalyse. Dabei sollen Kundenrelevante *„Kontaktpunkte und Aktivitäten“* erkannt werden. Zur Visualisierung wird der Einkauf in alle Phasen unterteilt, die für einen Kunden beim Einkauf infrage kommen können. Von der Ankunft in der Einkaufsstätte bis zur Abfahrt werden alle möglichen Kontaktpunkte bedacht. Das Ergebnis der eigenen Literaturrecherche und während der Betriebsbesichtigungen gesammelte Erfahrungen heben die Bedeutung der verwendeten Leistungskriterien hervor.

Nach Kaiser (2006, S. 64–66) sollte die Interaktionsphase zwischen Kunde und Unternehmen als Prozess dargestellt werden, um alle zufriedenheitsrelevanten Kontaktpunkte in Form eines Kundenpfades erfassen zu können. Abbildung 14 zeigt den entwickelten Kundenpfad zur Erfassung der Kundenzufriedenheit im Gartenbau. Dabei besteht kein Anspruch auf umfassende Abbildung aller hierbei möglichen Prozesse. Lediglich für besonders wichtig erachtete Teilbereiche wurden im empirischen Teil der Kundenbefragung verwendet, um die Befragten nicht mit zu vielen (und möglicherweise unnötigen) Fragestellungen zu belasten

oder zu überfordern. Die identifizierten Kontaktpunkte stellen mögliche Leistungskriterien dar und beeinflussen damit möglicherweise das Maß an Kundenzufriedenheit.

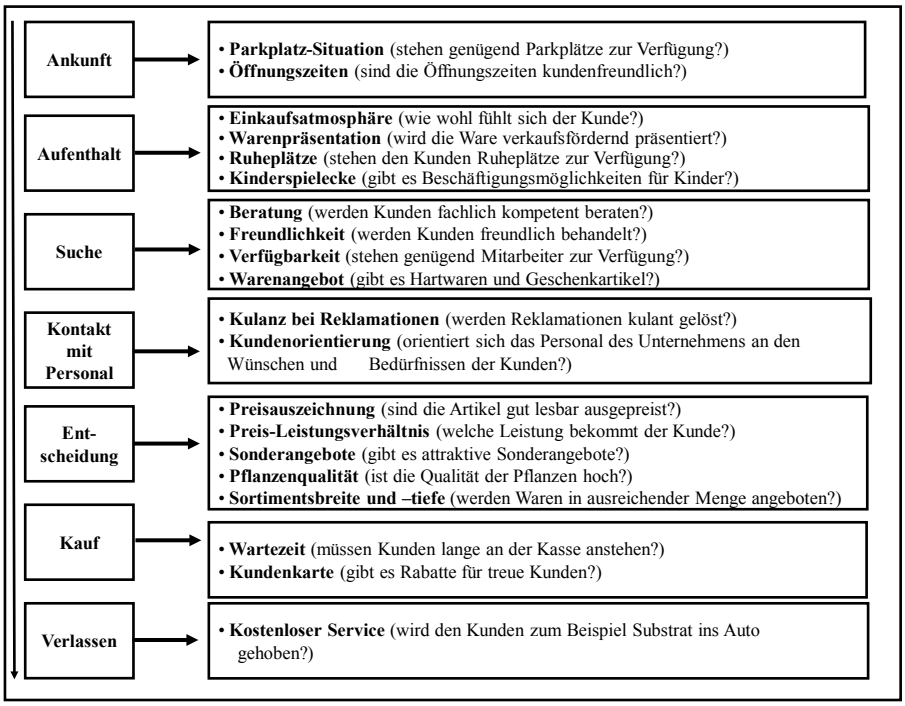


Abbildung 14: Kundenpfad für eine Einzelhandelsgärtnerei (eigene Darstellung)

Mittels Kundenlaufpfad wurden die in Frage kommenden Kundenkontaktpunkte und mögliche Aktivitäten beim Einkauf im Unternehmen ermittelt. Dadurch soll sichergestellt sein, dass alle (un)zufriedenheitsstiftenden Kriterien – und damit alle potentiellen Problembereiche und Ansatzpunkte – in der Befragung berücksichtigt werden.

Ausgehend von dieser Grundlage kann in Kapitel 5.7 auf Basis der theoretisch dargestellten Konstrukte „Kundenloyalität“ und „kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“, sowie der im Kundenpfad evident gewordenen Leistungsparameter die Operationalisierung der Konstrukte vorgenommen werden. Zunächst widmet sich das folgende Kapitel der Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge. Denn die zu erforschenden Konstrukte werden anschließend in ein Strukturgleichungsmodell überführt, um die Zusammensetzung der Kundenzufriedenheit identifizieren zu können (siehe Kapitel 5.7.2).

5 Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge

Es folgt ein kurzer Überblick über den Einsatzbereich der Strukturgleichungsmodellierung. Anschließend wird der theoretische Aufbau eines varianzbasierten Strukturgleichungsmodells dargestellt, wobei entscheidende Gütekriterien zur Evaluierung des Modells vorgestellt werden.

Strukturgleichungsmodelle[33] werden seit Anfang der 70er Jahre vor allem in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften angewandt. Interessierende Themenbereiche sind häufig Ursache-Wirkungsbeziehungen wie beispielsweise die Erfolgsfaktorenforschung in der Unternehmensführung (siehe Henseler et al. 2009, S. 277) oder Imageforschungen im Marketingbereich (siehe Schloderer et al. 2009, S. 575) sowie Verbraucherverhalten und Kundenzufriedenheit (siehe Höck und Ringle 2007).

Inzwischen gelten Strukturgleichungsmodelle laut Huber et al. (2007, S. 1) als *„Quasi-Standard bei der Erforschung komplexer Zusammenhänge zwischen latenten Variablen“* und erweitern damit die klassischen multivariaten Verfahren wie Regressions-, Varianz- und Faktorenanalyse.

Bei der Anwendung eines Strukturgleichungsmodells gilt es, zwischen manifesten und latenten Variablen zu unterscheiden. **Manifeste Variablen** wie beispielsweise der Kaufpreis eines Produktes und dessen Herstellungskosten sind direkt messbar. Damit können Zusammenhänge zwischen den beiden Variablen statistisch berechnet werden. In Abgrenzung dazu sind **latente Variablen** wie beispielsweise die Kundenzufriedenheit nicht direkt messbar und müssen über geeignete Indikatoren erfasst werden (siehe Bortz 2005, S. 476). Dies erfolgt in einem so genannten Kausalmodell[34].

Direkt messbare Indikatoren ermöglichen die Operationalisierung der latenten Variablen. *„Durch ein Netzwerk von Hypothesen“* (siehe Nitzl 2010, S. 1), welches durch die latenten Variablen dargestellt wird, besteht ein wechselseitiger Zusammenhang zwischen den latenten Variablen. Die Wirkungszusammenhänge zwischen latenten Variablen können am besten mit kausalanalytischen Verfahren, welche faktor- und regressionsanalytische Elemente vereinen, dargestellt werden (siehe Nitzl 2010, S. 2). Kausale Zusammenhänge zwischen latenten und messbaren Variablen können darin hergestellt und inhaltlich interpretiert werden (siehe Ringle 2004a, S. 9). Ergo lässt sich durch eine Kausalanalyse als hypothesenüberprüfendes Verfahren nachweisen, ob die theoretisch definierten Zusammenhänge über empirisch erhobene Daten zu bestätigen oder abzulehnen sind (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 3).

Strukturgleichungsmodelle bilden somit *„a-priori formulierte und theoretisch und / oder sachlogisch begründete komplexe Zusammenhänge zwischen Variablen in einem linearen Gleichungssystem ab und dienen der Schätzung der Wirkungskoeffizienten zwischen den betrachteten Variablen sowie der Abschätzung von Messfehlern“* (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 6). Diese Messfehler können in Strukturgleichungsmodellen herausgerechnet werden. Richtung und Stärke der Wirkungsbeziehungen können geschätzt, und mit den a-

---

[33] Laut Weiber und Mühlhaus (2010, S. 73) umfasst die Strukturgleichungsmodellierung *„den gesamten Prozess von der theoretischen und / oder sachlogischen Formulierung eines Strukturmodells und seiner Messmodelle bis hin zur Beurteilung der empirisch mittels Strukturgleichungsanalyse gewonnenen Ergebnisse“*.

[34] Wenn in einem Strukturgleichungsmodell latente Variablen betrachtet werden, handelt es sich um ein Kausalmodell (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 19).

priori aufgestellten Hypothesen verglichen werden. Ziel ist es nun, mit den entwickelten Modellen entweder reale Sachverhalte beschreiben, oder zukünftige Entwicklungen abschätzen zu können.
Strukturgleichungsmodelle umfassen Kovarianz- und Varianzstrukturanalysen und sind multivariate Verfahren der zweiten Generation, da einzelne Variablen nicht isoliert, sondern zusammen betrachtet werden. Für die Modellbildung und -berechnung sind grundsätzlich die zwei nachfolgend dargestellten Ansätze möglich.

5.1 Vergleich kausalanalytischer Ansätze

Die Kausalbeziehungen zwischen nicht direkt beobachtbaren, latenten Variablen können durch die zwei etablierten und im Folgenden dargestellten varianz- oder kovarianzbasierten Ansätze untersucht werden (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 20).

5.1.1 Kovarianzanalyse

Kovarianzbasierte Verfahren *„schätzen die Modellparameter, indem sie die empirische Kovarianzmatrix der Indikatoren bestmöglich reproduzieren“* (Huber et al. 2007, S. 6). Dabei wird der Abstand zwischen modelltheoretischer und empirischer Kovarianz minimiert (siehe Nitzl 2010, S. 20). Nitzl (2010, S. 15) fügt weiter hinzu, dass dieser Ansatz auch als *„full information approach“* bezeichnet werden kann, da *„alle Informationen aus der Kovarianzmatrix von kovarianzbasierten Methoden genutzt werden, um Modellparameter zu schätzen“*.
Für normalverteilte Ausgangsdaten lassen sich mit Hilfe der Signifikanzwerte zudem Aussagen im Hinblick auf die Grundgesamtheit treffen. Dazu werden die durch das Strukturmodell generierten Daten mit den empirisch gewonnenen Daten verglichen. Verschiedene Algorithmen kommen für die Berechnung eines Modells in Frage – für normalverteilte Daten wird am häufigsten die Maximum Likelihood-Methode angewandt (siehe Nitzl 2010, S. 15), falls die Daten mindestens intervallskaliert sind. Basierend auf dem Modell der konfirmatorischen Faktorenanalyse werden die latenten Variablen als Faktoren interpretiert, die hinter den Indikatoren stehen. Die Gesamtvarianz einer Messvariablen wird dabei in die Fehlervarianz und Faktorvarianz zerlegt. Bei letzterer wird nur derjenige Varianzanteil zu erfassen versucht, welcher als ursächlich für einen oder mehrere Faktoren gilt. Für die Schätzung im Strukturmodell hat schließlich nur die Faktorvarianz (als „wahrer Wert“ einer latenten Variablen) Bedeutung (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 65) – hiermit können hypothetische Größen valide gemessen werden. Die Korrelationen zwischen den Messvariablen werden ursächlich auf die latenten Variablen (Faktoren) und deren Beziehungen zurückgeführt[35].
In einem Faktorenmodell wird sowohl die Kausalstruktur, als auch das Messmodell der latenten Variablen gleichzeitig überprüft. Dabei ist es nicht entscheidend, dass Ausgangsdaten reproduziert werden. Vielmehr sollen die Beziehungen zwischen den Messvariablen

[35] Dies entspricht der Vorstellung reflexiver Messmodelle (siehe Kapitel 5.3.1).

bestmöglich widergespiegelt werden. Damit eignet sich dieser Ansatz zur Evaluation einer vorab gebildeten Theorie. Beispielsweise die Softwareapplikationen Linear Structural Relations (LISREL) oder Analysis of Moment Structures (AMOS) eignen sich für die Durchführung von Kovarianzanalyseverfahren.

5.1.2 Varianzanalyse

Im varianzanalytischen Verfahren wird mittels regressionsanalytischer Komponenten eine Schätzung für das gesamte Modell generiert. Dabei soll die Varianz der Fehlerterme aller endogenen Variablen möglichst gering sein (siehe Huber et al. 2007, S. 6).
In einem ersten Schritt werden bei der Varianzanalyse für die latenten Variablen Konstruktwerte errechnet. Anschließend wird mit Hilfe dieser Konstruktwerte die Struktur des Modells geschätzt. Im Gegensatz zum kovarianzanalytischen Ansatz sollen hier die Ausgangsdaten bestmöglich reproduziert werden. Kovarianzen werden nur blockweise genutzt und definieren Zusammenhänge im Strukturmodell nur über die Konstruktwerte. Dadurch sind varianzanalytische Verfahren bestens für Prognosezwecke geeignet, besonders wenn das Kausalmodell theoretisch noch nicht perfekt ausgereift ist.
Varianzanalytische Verfahren arbeiten nach dem Prinzip der Hauptkomponentenanalyse. Demnach wird ein möglichst geringer Informationsverlust bei der Reproduktion angestrebt. Es erfolgt keine Zerlegung der Gesamtvarianz – und damit keine Trennung zwischen Faktorvarianz und Einzelrestvarianz. Die Strukturmodellschätzungen werden durch die Messfehlervarianz (Restvarianz, welche nicht durch die Hauptkomponenten erklärt werden kann) beeinflusst. Dadurch sind die tatsächlichen Beziehungen im Modell nur bedingt abbildbar und Pfadkoeffizienten werden in der Tendenz überschätzt.
Zur Operationalisierung der Strukturgleichungsmodelle gibt es entsprechende Programme wie SmartPLS oder PLS-Graph. Die Verwendung formativer und reflexiver Messmodelle (siehe Kapitel 5.3 zur Unterscheidung) in einem Kausalmodell ist laut Weiber und Mühlhaus (2010, S. 67) mit PLS wesentlich anwendungsfreundlicher durchzuführen als beispielsweise mit LISREL.
Reinartz et al. (2009, S. 334ff) vergleichen die Ergebnisse der Varianz- und Kovarianzanalyse (im Hinblick auf die Anzahl der Indikatoren per Konstrukt, Samplegröße, Verteilung und Ladung der Indikatoren, wobei nur reflexive Konstrukte zur Anwendung kommen) und wenden hierfür eine Monte Carlo Simulation mit 48.000 Durchläufen an. Die Autoren stellen fest, dass sich die Anwendung von PLS sehr gut zur Theoriebildung eignet.
Die Wahl, ob ein kovarianz- oder varianzbasierter Ansatz genutzt wird, sollte letztendlich aufgrund sachlogisch fundierter Entscheidungen sowie der Zielsetzung der Forschungsarbeit getroffen werden (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 65). Für vorliegende Arbeit fällt die Wahl auf den Einsatz von SmartPLS, was nachfolgend weiter dargestellt und begründet wird.

5.2 Der Partial Least Squares-Ansatz

Laut Weiber und Mühlhaus (2010, S. 58) geht der varianzanalytische Ansatz auf Wold (1979) zurück, *„der die Fallwerte der Ausgangsdatenmatrix mit Hilfe einer Kleinst-Quadrate-*

Schätzung, die auf der Hauptkomponentenanalyse und der kanonischen Korrelationsanalyse aufbaut, möglichst genau zu prognostizieren versucht. Der Partial-Least-Square-Ansatz (PLS) von Wold wurde von Lohmöller in dem Statistikprogramm LVPLS (Latent Variables Path Analysis with Partial Least Squares Estimation) implementiert, das auch heute noch die Basis für andere Programme zur PLS-Schätzung bildet (z.B. Visual PLS; PLS-Graph, SmartPLS)". Die erste Studie, die mittels PLS Daten bearbeitete, wurde 1990 von Green und Ryans publiziert. Erst im neuen Jahrtausend aber stieg die Popularität von PLS signifikant an (siehe Henseler et al. 2009, S. 281ff.).

5.2.1 Aufbau eines Mess- und Strukturmodells

Im so genannten Strukturmodell werden die dem Forschungsvorhaben zugrunde liegenden und entwickelten Hypothesen in eine formale Gleichungsstruktur überführt, wobei die kausalen Beziehungen zwischen Ursache, Bedingung oder Antezedenz (dies entspricht den **unabhängigen Variablen**) und Wirkung (**abhängige Variable**) widergespiegelt werden. Im Kausalmodell soll die Varianz der Fehlervariablen im Mess- **und** Strukturmodell (Messfehler- und Konstruktvarianz) minimiert werden, um eine möglichst genaue Reproduktion der Ausgangsdaten erzeugen zu können. Daher werden diese beiden Varianzen gemeinsam betrachtet (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 58).
Für die Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells kommt der Kausalität von Zusammenhängen zwischen Variablen eine große Bedeutung bei, weswegen die Voraussetzungen dafür im Folgenden genannt werden (siehe Cook und Campbell 1979, S. 31, zitiert in Weiber und Mühlhaus 2010, S. 7):

- Es besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen Veränderungen der unabhängigen und daraus entstehenden Veränderungen der abhängigen Variablen. Diese Veränderungen werden empirisch über die Kovarianz gemessen.
- Eine Veränderung der unabhängigen Variablen liegt zeitlich vor der Veränderung der abhängigen Variablen.
- Die unabhängige Variable ist die einzige plausible, sachlogisch oder theoretisch fundierte Erklärung für die Veränderung der abhängigen Variablen. Diese Anforderung ist natürlich in der Praxis (aufgrund anzunehmender Multikausalität) schwer zu erfüllen, weswegen sie nach Weiber und Mühlhaus (2010, S. 8) dahingehend geschmälert wird, dass eine Kausalität bereits dann besteht, wenn *„Variationen der Variablen X Variationen bei der Variablen Y hervorrufen"*.

In der wissenschaftlichen Praxis scheint es bei vielen Forschungsfragen nicht möglich, wirklich alle in Frage kommenden Variablen vollständig in einem Strukturmodell abbilden zu können. Zum einen ist es dafür notwendig, alle diese Variablen zu identifizieren und zum anderen müssen diese empirisch messbar sein. Es muss folglich damit gerechnet werden, dass nicht alle theoretisch möglichen Variablen in einem Modell enthalten sind – daher berücksichtigen Strukturgleichungsmodelle eine Fehlervariable, welche Messungenauigkeiten beinhaltet und alle Einflussgrößen auf die abhängige Variablen umfasst, die eben nicht durch die im Modell enthaltenen unabhängigen Variablen abgedeckt werden können.

Im Anschluss erfolgt eine definitorische Eingrenzung der Begriffe endogen und exogen. Die Unterscheidung der beiden Begriffe ist für die Entwicklung eines Strukturgleichungsmodells entscheidend.

Exogene Variablen sind unabhängige Variablen (Prädiktorvariablen), die direkt gemessen werden können, als Ursache einer latenten Variablen fungieren und durch das Modell nicht erklärt werden können. In der Literatur werden exogene Variablen mit ξ dargestellt.

Endogene Variablen sind abhängige Variablen (Kriteriumsvariablen), die durch die unabhängigen, exogenen Variablen erklärt und mit η abgekürzt werden. Sie werden in je einer Regressionsgleichung pro Variable dargestellt.

Strukturgleichungsmodelle führen *„die Untersuchung von Abhängigkeitsstrukturen (im Strukturmodell) zwischen latenten – also nicht direkt messbaren – Variablen sowie die Messung theoretischer Konstrukte (im Messmodell) simultan durch“* (Boßow-Thies und Panten 2009, S. 365). Die Konstrukte werden dabei über eine, beziehungsweise mehrere Indikatorvariablen gemessen. So können kausale Beziehungen zwischen den Variablen konstruiert und empirisch überprüft werden. Im Vergleich zu einer klassischen Regressionsanalyse ist hier die simultane Betrachtung mehrerer, auch nicht direkt beobachtbarer, Variablen möglich.

Die Beziehungen zwischen den Variablen können laut Eberl (2004, S. 1) nur dann in einem Strukturmodell (siehe Abbildung 15) abgebildet werden, wenn vorab eine Operationalisierung mittels **Messmodell** stattfindet. Im Messmodell werden die endogenen Variablen durch exogene Variablen (empirische Beobachtungswerte) messbar gemacht. Die Verknüpfung und Darstellung der kausalen Richtung der latenten Variablen erfolgt schließlich im **Strukturmodell** durch vorherige Hypothesenbildung (Bortz 2005, S. 476–477) und ist anhand der Pfeilrichtung nachvollziehbar. Laut Huber et al. (2007, S. 3–6) besteht ein Strukturgleichungsmodell immer aus drei Submodellen:

1. Das innere **Strukturmodell** (inneres Pfadmodell) bildet die kausalen Abhängigkeiten zwischen den latenten Variablen in einem Pfaddiagramm ab. Die Pfadkoeffizienten stellen die Stärke der kausalen Beziehung zwischen den latenten Variablen dar und werden mit γ dargestellt. Sie können standardisierte Werte zwischen -1 und +1 annehmen. Negative Werte implizieren einen negativen Zusammenhang zwischen der exogenen und endogenen Variablen – eine hohe Ausprägung der exogenen Variablen führt damit zu einer niedrigen Ausprägung der endogenen Variablen (und vice versa). Ein positiver Pfadkoeffizient besagt, dass eine höhere Ausprägung der exogenen Variablen eine höhere Ausprägung der endogenen Variablen bedingt. Nimmt ein Pfadkoeffizient den Wert Null an, so besteht keine Beziehung zwischen den Variablen (siehe Nitzl 2010, S. 4–5).

   Hervorzuheben ist, dass ein durch den Pfadkoeffizienten erfasster statistischer Zusammenhang jedoch keinen Beweis für einen kausalen Zusammenhang liefert. Es kann nur dann auf Kausalität geschlossen werden, wenn ein Wirkungszusammenhang theoretisch und / oder sachlogisch belegbar ist, wenn die unabhängige Variable der abhängigen Variablen zeitlich vorgelagert ist und wenn sich der Pfadkoeffizient signifikant von Null unterscheidet (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 13).

Allerdings sagt wiederum ein niedriger Pfadkoeffizient nicht zwangsläufig aus, dass die Variablen nicht statistisch zusammenhängen. Dies ist beispielsweise der Fall bei nicht-linearen Beziehungen.

2. Das äußere **exogene Messmodell** zeigt die Beziehung zwischen den manifesten Indikatoren zur Erfassung der unabhängigen latenten Variablen.

3. Das äußere **endogene Messmodell** zeigt die Beziehung zwischen den manifesten Indikatoren zur Erfassung der abhängigen latenten Variablen.

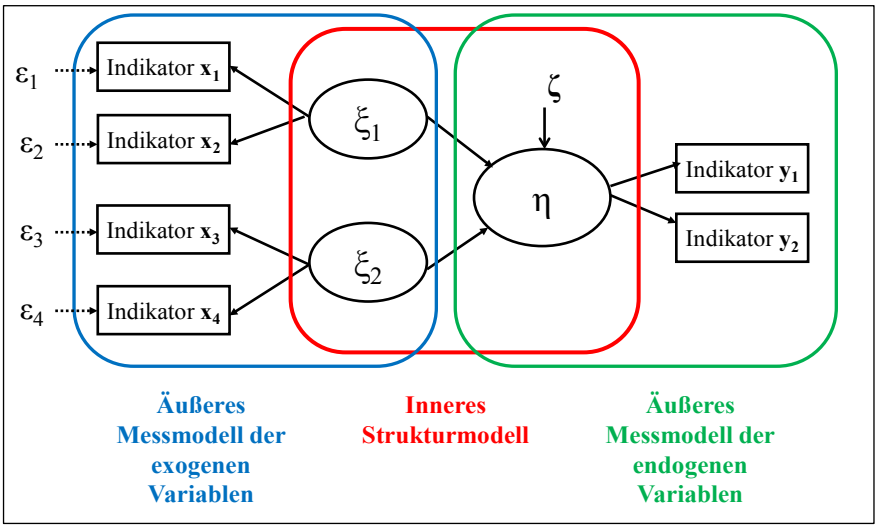


Abbildung 15: Aufbau eines Strukturgleichungsmodells (eigene Darstellung in Anlehnung an Ringle 2004b, S. 9)

Nach Schloderer et al. (Schloderer et al. 2009, S. 577) lässt sich ein Strukturmodell über folgende Regressionsgleichung bestimmen: $\eta = \eta * B + \xi * \Gamma + \zeta$
mit:

$\eta =$	endogene (abhängige) latente Variable
$(\eta * B) =$	Beziehung der endogenen latenten Variablen untereinander
$\xi =$	exogene (unabhängige) latente Variable
$(\xi * \Gamma) =$	Beziehung zwischen den endogenen und exogenen latenten Variablen
$\zeta =$	Fehlerterm, der als Residualvariable die unerklärte Varianz abbildet

5.2.2 Der PLS-Schätzalgorithmus

Der PLS Algorithmus ist eine Folge von Regressionen im Sinne von gewichteten Vektoren (siehe Henseler et al. 2009, S. 287). Zur Bestimmung der Schätzparameter nutzt PLS laut Huber et al. (2007, S. 6) Gewichte als Hilfsvariablen. Diese Gewichte dienen der Bestimmung von konkreten Werten für die latenten Variablen. In einem iterativen Prozess werden Gewichte und Konstruktwerte durch die Kleinstquadrate-Methode so angepasst, *„dass die Konstruktwerte bestmöglich in die Struktur der latenten Variablen wie auch in die Messmodelle passen. Dabei werden die Residuen in den Messmodellen minimiert, so dass*

sich die Schätzung den tatsächlichen Datenpunkten optimal annähert" (Huber et al. 2007, S. 7). Diese nahezu optimale Rekonstruktion bewirkt die hohe Prognosequalität von PLS (siehe Nitzl 2010, S. 16).

Mit PLS erfolgt eine Zerlegung des Gesamtmodells in Teilmodelle. Für diese Teilmodelle werden dann die Parameter geschätzt, wobei die Modellparameter der übrigen Teilmodelle konstant gehalten werden. Es kommt zu keiner Verzerrung der Indikatorkorrelation, da sich Über- und Unterschätzungen auf Indikatorebene ausgleichen. Hervorzuheben ist, dass die Schätzgenauigkeit von PLS umso besser wird, je mehr Indikatoren das Konstrukt enthält und je größer die Stichprobe ist. Dass Schätzer nur bei einer ausreichend hohen Zahl von Indikatoren und Stichprobengröße konsistent sind, wird als *„consistency at large"* bezeichnet (siehe Nitzl 2010, S. 16–17).
Die einzelnen Elemente des Kausalmodells werden partiell geschätzt, daher benötigt PLS weniger Datensätze, als sie beispielsweise für eine Kovarianzstrukturanalyse nötig wären. Ringle (2004b, S. 26) hebt hervor, dass die latente Variable am besten geschätzt wird, je mehr Indikatorvariablen im Datensatz vorhanden sind – eine bloße Erhöhung des Datensatzes führt hingegen nicht zur Verbesserung des Schätzmodells.
Als Mindestanzahl für die Stichprobe nennt Ringle (2004b, S. 26) mit Bezug auf Chin (1998, S. 311) eine Heuristik für die optimale Anzahl. Hierfür wird in einem ersten Schritt die Anzahl der Indikatorvariablen in jedem formativen Messmodell berechnet. Anschließend wird das Strukturmodell betrachtet, um die latente endogene Variable mit den meisten Beziehungen zu latenten exogenen Variablen zu identifizieren. Der jeweils höchste Wert wird nun mit dem Faktor 10 multipliziert. Diese errechnete Zahl entspricht annähernd dem benötigten Stichprobenumfang (unter der Voraussetzung, dass das „path weighting scheme" zur inneren Approximation Verwendung findet.) Der Ablauf des PLS-Schätzalgorithmus erfolgt in drei Stufen (siehe Huber et al. 2007, S. 7–9 und Henseler 2009, S. 287–288), die im Folgenden dargestellt werden:

1. Bestimmung von Konstruktwerten für jede latente Variable
Die äußere Schätzung läuft iterativ in vier Schritten ab (siehe auch Henseler 2010, S. 110–111, sowie Weiber und Mühlhaus 2010, S. 59–64). Unter Verwendung der empirisch gewonnenen Ausgangsdaten werden Schätzwerte (Konstruktwerte) für jede latente Variable bei jedem Fall bestimmt.

1. Schätzung der inneren Gewichte
Ein Initialwert wird verwendet, damit die innere Schätzung der latenten Variablen (als Linearkombination aus den Konstruktwerten aller latenten Variablen) beginnen kann. Anschließend wird für jede latente Variable ein inneres Gewicht berechnet, um zu sehen, wie stark andere latente Variable mit dieser verbunden sind. Für ein Modell mit mehr als zwei latenten Variablen gibt es drei im Folgenden dargestellte Möglichkeiten der Gewichtung (Chin 2009, S. 308–311), wobei die **Pfadgewichtungs-Methode** für vorliegende Studie angewendet wird.

- **Zentroid-Methode:** hier wird nur das Vorzeichen (+ oder -) der Korrelation zwischen benachbarten latenten Variablen beachtet – die Stärke und kausale Richtung des Zusammenhangs wird nicht berücksichtigt.
- **Faktorgewichtungs-Methode:** hier werden die Korrelationskoeffizienten benachbarter latenter Variablen als Gewicht verwendet.
- **Pfadgewichtungs-Methode:** abhängig von der Richtung des kausalen Zusammenhangs (reflexiv oder formativ) werden entweder der Korrelationswert oder der Regressionskoeffizient als Gewichtungsgröße für benachbarte latente Variablen verwendet.

2. Innere Annäherung der Werte der latenten Variablen

Mit Hilfe der in Schritt a) gefundenen Gewichtungsgröße wird nun der Konstruktwert für die latenten Variablen im inneren Modell berechnet.

3. Schätzung der äußeren Gewichte

Der Konstruktwert (als bester Prädiktor der Indikatorvariablen) wird als Linearkombination aus den jeweiligen manifesten Variablen dargestellt. Die Gewichtungsgrößen werden standardisiert.

Die äußeren Gewichte werden im **reflexiven Konstrukt** durch eine Hauptkomponentenanalyse berechnet. Für jede manifeste Variable gibt es ein Regressionsmodell (latente Variable als unabhängige und manifeste Variable als abhängige). Der Regressionskoeffizient entspricht hierbei den Faktorladungen und der Wert für die latente Variable wird aus Schritt b) verwendet. Durch eine multiple Regressionsanalyse werden die Gewichte bei einem **formativen Konstrukt** berechnet. Die Regressionskoeffizienten werden als äußere Gewichte verwendet. Der Konstruktwert für die latente Variable wird auch aus Schritt b) übernommen.

4. Äußere Annäherung der Werte der latenten Variablen

Der Konstruktwert wird mit Hilfe des (im vorangegangenen Schritt) identifizierten Gewichts berechnet. Die äußeren Proxies sind standardisiert – sie haben einen Mittelwert von Null und eine Standardabweichung von eins.

Diese vier Schritte (siehe Henseler 2010, S. 110–111 und Weiber und Mühlhaus 2010, S. 59–64) werden so oft durchlaufen, bis Konvergenz bei den Konstruktwerten aus der äußeren und inneren Schätzung (die beide auf einer Kleinst-Quadrate-Schätzung basieren) erreicht ist. Der Algorithmus stoppt dann nach Schritt a) und liefert Werte für alle latenten Variablen. Damit ist der endgültige Konstruktwert identifiziert und kann in Stufe 2 (Bestimmung der Pfadkoeffizienten) weiterverwendet werden.

2. Bestimmung der Pfadkoeffizienten

Die aus Stufe 1 errechneten Konstruktwerte werden anschließend verwendet, um die Pfadkoeffizienten des Strukturmodells zu schätzen. PLS bestimmt mittels verschiedener Gewichtungsschemata – und basierend auf den Konstruktwerten der unabhängigen Variablen – verbesserte Werte für die abhängigen Variablen. Die dadurch ermittelten Konstruktwerte dienen wiederum als Eingangswerte für die Äußere Schätzung, in welcher die Gewichte wieder neu berechnet werden.

Die Schritte der äußeren und inneren Schätzung werden so oft durchlaufen, bis sich die Gewichte und Konstruktwerte nicht mehr wesentlich verändern. Damit ist Konvergenz erreicht und die Werte für die latenten Variablen können – basierend auf den berechneten Gewichten – ermittelt werden. Nachdem die Konstruktwerte determiniert sind, wird die Ladung zwischen den Variablen und Indikatoren, sowie die Ladung der Pfadkoeffizienten geschätzt. Für formative Konstrukte werden, basierend auf den durch die Gewichte bestimmten Konstruktwerten, multiple Regressionskoeffizienten geschätzt, der Fehlerterm entspricht dem Wert Null. PLS ermittelt nun abschießend die Mittelwerte für die latenten und manifesten Variablen sowie die Ortungsparameter (siehe Huber et al. 2007, S. 8).

3. Bestimmung der Mittelwerte und Konstanten

Basierend auf den in Stufe 1 und 2 ermittelten Konstruktwerten und Pfadkoeffizienten werden in diesem Schritt die Mittelwerte und der für die linearen Regressionen konstante Term berechnet.

Abbildung 16 fasst die drei wesentlichen Stufen zur Schätzung des PLS-Algorithmus nach Weiber und Mühlhaus (2010, S. 59) sowie Huber et al. (Huber et al. 2007, S. 7–9) zusammen.

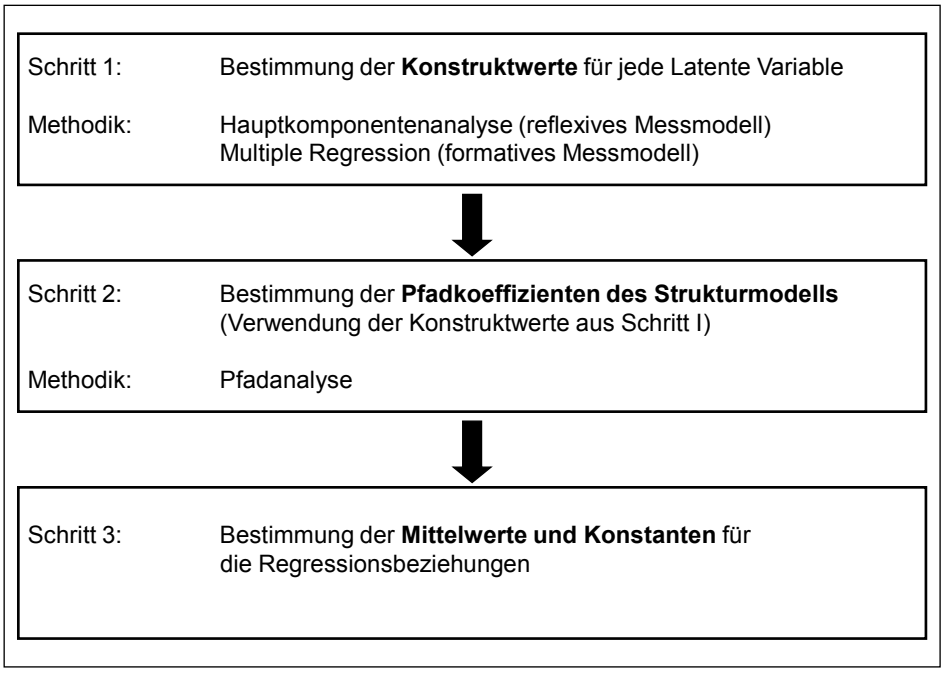


Abbildung 16: Stufen des PLS-Schätzalgorithmus (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 59, sowie Huber et al. 2007, S. 7–9)

5.2.3 Besondere Eignung von PLS für die Strukturgleichungsmodellierung

Die Zielsetzung der Untersuchung sollte immer das ausschlaggebende Kriterium für die Wahl eines varianz- oder kovarianzbasierten Ansatzes sein. Zusammenfassend fällt die Wahl für vorliegende Studie aus folgenden Gründen auf das PLS-Verfahren (siehe Nitzl 2010, S. 17ff, sowie Weiber und Mühlhaus 2010, S. 65ff und Huber et al. 2007, S. 1 und 10):

- Besonders bei Studien mit explorativem Charakter eignet sich PLS zur Prognose der Zielvariablen und ist laut Reinartz et al. (2009, S. 340) den kovarianzbasierten Verfahren deutlich überlegen.
- Vielfältige Möglichkeiten bei der Modellierung sowohl formativer, als auch reflexiver Konstrukte.
- Bereits bei Fallzahlen unter 250 berechnet PLS zuverlässig die Modellparameter, da es auf der Schätzung einzelner Regressionsgleichungen beruht. Eine Vergrößerung der Stichprobe erhöht jedoch die Güte der Berechnung.
- PLS eignet sich bestens für komplexe Modelle mit sehr vielen Messvariablen.
- PLS setzt keine Normalverteilung der Ausgangsdaten voraus (iterative Schätzung und multiple Regression zur Parameterschätzung). Es sei aber erwähnt, dass sich kovarianzbasierte Verfahren als relativ robust gegenüber Abweichungen von einer Normalverteilung erweisen (siehe Reinartz et al. 2009, S. 335).
- PLS verlangt keine identische Verteilung der Residuen, es kann damit Heteroskedaszität (unterschiedliche Streuung) vorliegen.
- PLS ist kovarianzbasierten Verfahren bei der Betrachtung der Zusammenhänge auf Indikatorebene überlegen.
- PLS benötigt kein spezielles Skalenniveau zur Schätzung der Modellparameter.
- Die Paramterschätzungen machen direkte Aussagen zur Stärke von Zusammenhängen möglich.

5.2.4 Nachteile der Strukturgleichungsmodellierung mit PLS

Bei der Verwendung von PLS ergeben sich aber auch Nachteile im Vergleich zu kovarianzbasierten Verfahren, die im Folgenden kurz dargelegt werden (siehe Nitzl 2010, S. 19ff und Huber et al. 2007, S. 11ff):

- PLS verfügt nicht über dieselben inferenzstatistischen Potentiale wie beispielsweise LISREL, das auf einer Normalverteilung der Ausgangsdaten basiert. Durch Resampling-Verfahren (zum Beispiel Bootstrapping) können aber Standardfehler geschätzt, und Pfadkoeffizienten berechnet werden.
- PLS bedingt weniger genaue Schätzwerte – die Pfade im Strukturmodell werden unterschätzt und die Ladungen im Messmodell werden überschätzt, weil PLS das Gesamtmodell in Teilmodelle zerlegt. Für diese Teilmodelle werden dann die Parameter geschätzt, *„während die Parameter der übrigen Teilmodelle konstant gehalten werden“* (Nitzl 2010). Die Indikatorkorrelation wird nicht verzerrt, da sich Über- und Unterschätzung auf Indikatorebene wieder ausgleichen. Je mehr Indikatoren

berücksichtigt werden und je größer die Stichprobe ist, desto besser wird die Schätzgenauigkeit.

- Die Faktorladungen werden bei reflexiven Modellen oftmals überschätzt. Bei unterschiedlichen Indikator-Reliabilitäten wird die Höhe der Faktorladungen tendenziell angeglichen.
- Bei positiver Messfehlervarianz einer latenten Variablen werden durch PLS alle Beziehungen mit dieser Variablen unterschätzt, da keine Schätzung der reliablen Varianzanteile unter Kontrolle der Messfehler erfolgt.
- Konstruktwerte errechnen sich anhand der linearen Kombination der mit Messfehlern belegten Indikatoren. Die Schätzer sind dadurch bei PLS im Gegensatz zu beispielsweise LISREL nicht konsistent, werden aber als *„consistent at large“* bezeichnet – das heißt, dass sich die Werte bei steigender Anzahl der Indikatoren und Stichprobengröße den wahren Parameterwerten annähern (Boßow-Thies und Panten 2009, S. 371). Durch diese Inkonsistenz werden die Beziehungen zwischen Konstrukt und Indikator überschätzt, während die Beziehungen zwischen den latenten Variablen unterschätzt werden.
- Signifikanzaussagen sind mangels Verteilungsannahmen nur durch Hilfsprozeduren wie beispielsweise Bootstrapping (siehe Kapitel 5.4.3.5) möglich (siehe Huber et al. 2007, S. 10). Mit beiden Verfahren können t-Werte berechnet, und Signifikanzaussagen getätigt werden, weil *„die Verteilung der dem Untersuchungssample zugehörigen Grundgesamtheit“* (Huber et al. 2007, S. 10) geschätzt wird.

5.3 Formative und reflexive Konstrukte

Im Folgenden wird umfassend auf die unterschiedliche Operationalisierung von Konstrukten eingegangen. Dabei werden die Unterschiede zwischen reflexiven und formativen Konstrukten erläutert, was von Bedeutung für die richtige Entwicklung des Kausalmodelles ist. Laut Diamantopoulos (2008, S. 1201) konnte in mehreren Studien nachgewiesen werden, dass Messmodelle oftmals falsch operationalisiert werden, was dieser Autor vor allem auf einen Mangel an Kenntnis der (nachfolgend aufgezeigten) unterschiedlichen Darstellung kausaler Wirkungszusammenhänge zurückführt.

5.3.1 Reflexives Konstrukt

Laut Christophersen und Grape (2009, S. 104) wird das latente Konstrukt bei einem reflexiven Modell *„als eine Funktion seiner beobachtbaren Indikatoren modelliert“*. Die Veränderung einer latenten Variablen führt somit zu einer Veränderung in allen beteiligten Indikatoren. Diese können sachlogisch bedingt (hoch) untereinander korrelieren, da sie von demselben Konstrukt reflektiert werden. Die Autoren weisen darauf hin, dass diese Indikatoren im Prinzip austauschbar sind (ebenda, S. 105), da sie letztlich durch dasselbe Konstrukt verursacht werden (siehe Abbildung 17). Zudem sollten die Indikatoren denselben übergeordneten Inhalt, oder zumindest ein gemeinsames Thema haben (siehe Huber et al. 2007, S. 19).

Die verwendeten Indikatoren sind weiterhin mit Fehlern behaftet – denn das Konstrukt kann in der Regel nicht vollständig erfasst werden, wobei Messfehler zufällig oder systematisch sein können (Nitzl 2010, S. 23).

Ein **zufälliger Fehler** liegt vor, wenn die Restvarianz *„ohne erkennbare Systematik vom gemessenen Mittelwert abweicht“* (Nitzl 2010, S. 23). Damit enthält der Messfehler durch verschiedene Einflussfaktoren (zum Beispiel situative Einflüsse bei der Befragung) verursachte Fehler, wobei die Einflussfaktoren unterschiedliche Stärken für jede Messung aufweisen. Je geringer diese Werte nun um einen Mittelwert streuen, desto zuverlässiger sind die Messungen. Ein **systematischer Fehler** liegt vor, *„wenn sich der beobachtete Mittelwert der Messung vom tatsächlichen Mittelwert unterscheidet“* (Nitzl 2010, S. 23) – beispielsweise aufgrund nicht zufälliger Einflüsse wie dem Vorhandensein sozial erwünschter Antworten. Weist eine Messung nur geringe zufällige und systematische Messfehler auf, so kann sie als valide – und damit als gültig – bezeichnet werden (siehe Nitzl 2010, S. 23).

Eberl (2004, S. 4) hebt hervor, dass eine perfekte Korrelation zwischen allen Indikatoren für den Fall der Abwesenheit von Messfehlern entstehen würde, weswegen die Indikatoren des Konstrukts im reflexiven Modell sehr stark korrelieren sollten.

Daher gilt es, Anforderungen an verschiedene Gütekriterien gerecht zu werden. Die Güte des Konstrukts wird schließlich durch die Korrelation zwischen den Items beurteilt, eben weil hier *„die Annahme einer Kausalität vom hypothetischen Konstrukt zum Item (also der Spezifikation des Konstrukts auf reflexive Art) sinnvoll und gerechtfertigt ist“* (Eberl 2004, S. 4). Die mathematische Formulierung des reflexiven Modells (Abbildung 17) lautet nach Christophersen und Grape (2009, S. 104) wie folgt:

$$x_i = \lambda_i \eta + \varepsilon$$

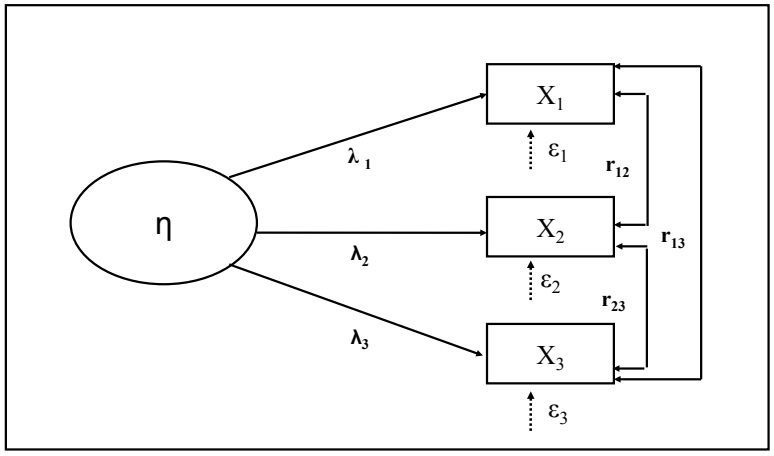


Abbildung 17: Reflexives Messmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Christophersen und Grape 2009, S. 104)

mit:

η = latente endogene Variable

x = reflektiver Indikator (manifest)

λ = Faktorladung: Stärke der Beziehung zwischen den latenten Variablen und den zugehörigen manifesten Variablen

ε = Messfehler auf Indikatorebene

r = Korrelation zwischen den Indikatoren

Jeder Indikator ist mit Messfehlern behaftet. Nachdem mehrere Indikatoren einem Konstrukt zugeordnet werden, können messfehlerbedingte Verzerrungen identifiziert werden. *„Der Varianzanteil, der allen reflexiven Indikatoren gemeinsam ist, wird als die messfehlerfreie Varianz einer latenten Variablen interpretiert. Je höher dabei der Fehlerterm eines Indikators ist, desto geringer ist zwangsläufig seine Korrelation mit den übrigen reflektiven Indikatoren im Messmodell“* (Nitzl 2010, S. 8). Laut Schloderer et al. (2009, S. 577) ergeben sich die beobachtbaren Itemwerte aus dem latenten Konstrukt, womit der Grundgedanke einer Faktorenanalyse erfüllt ist.

5.3.1.1 Operationalisierung reflexiver Konstrukte

Huber et al. (2007, S. 22–23) beschreiben die Operationalisierung eines reflexiven Modells in vier Schritten, die im Folgenden dargestellt werden.

1. Konzeptualisierung

Hier wird durch qualitative Techniken wie beispielsweise die Auswertung von Literatur oder Expertenbefragung, sowie durch theoretische Überlegungen ein Konzept für das entsprechende Konstrukt erstellt. Dadurch soll ein möglichst genaues Verständnis für das Konstrukt erarbeitet werden.

2. Bestimmung der Konstrukt-Dimensionalität

Basierend auf der theoretischen Ausgestaltung des Konstrukts wird hier ersichtlich, wie viele Dimensionen das Konstrukt enthält.

3. Identifizierung geeigneter Indikatoren

Geeignete Indikatoren werden bestimmt, wobei es für die Mindestanzahl zu erhebender Indikatoren Empfehlungen gibt. Nitzl (2010, S. 14) nennt als ungefähren Richtwert drei bis vier Indikatoren je latenter Variable für ein reflexives Modell.

4. Spezifizierung der Beziehungen zwischen dem theoretischen Konzept

Abschließend sollten die Items in einem Pretest überprüft werden, wobei auf eine geeignete Anzahl der Items und eine gute Verständlichkeit zu achten ist.

5.3.1.2 Validierung reflexiver Konstrukte

Um ein reflexives Konstrukt validieren zu können, bedarf es der Überprüfung im Hinblick auf zentrale Gütekriterien. Boßow-Thies und Panten (2009, S. 372–373) fordern für die Validierung von Konstrukten mit reflektiven Indikatoren nachfolgend dargestellte Vorgehensweise, bevor das entwickelte Strukturmodell geschätzt werden kann.

In einem ersten Analyseschritt wird eine explorative Faktorenanalyse mit Einschluss aller Dimensionen gerechnet. Dabei werden Indikatoren, die nicht eindeutig einem Faktor zugeordnet werden, eliminiert. Anschließend wird wieder eine explorative Faktorenanalyse durchgeführt, um die **Eindimensionalität** des entsprechenden Faktors zu messen. Dabei sollte jeder extrahierte Faktor mindestens 50 % Varianz der dazugehörenden Indikatoren erklären können und diese Indikatoren sollten jeweils mindestens eine Faktorladung von 0,4 aufweisen. Cronbach´s Alpha als Maßzahl für die interne Konsistenz sollte einen Wert von mindestens 0,7 aufweisen. Sollte der Wert unter 0,7 liegen, so wird der Indikator mit der

niedrigsten Item-to-Total-Korrelation (dies entspricht der Korrelation eines jeden Indikators mit der Summe aller, einem Faktor zugewiesenen Variablen) aus dem Datensatz entfernt. Henseler et al. (2009, S. 299) zeigen, dass bereits ein Wert von Cronbach´s Alpha < 0,6 auf einen Mangel an Reliabilität hindeutet. Eine konfirmatorische Faktorenanalyse führt abschließend zu globalen Anpassungsmaßen wie beispielsweise dem Goodness-of-Fit-Index.

5.3.2 Formatives Konstrukt

Eine latente, formative Variable entsteht durch die gewichtete Zusammensetzung ihrer Indikatoren, die ihrerseits *„Bausteine“* des Konstrukts darstellen (Eberl 2004, S. 6). Indikatoren sind Ursachen ihres Konstrukts, so dass die Veränderung eines Indikators (oder mehrerer Indikatoren) gleichzeitig eine Veränderung der latenten Variable herbeiführen sollte. Als wesentlichen Unterschied zu einer reflexiven Operationalisierung müssen die Indikatoren eines formativen Konstruktes nicht denselben Inhalt, oder ein gemeinsames Thema haben (siehe Huber et al. 2007, S. 19). Abbildung 18 zeigt ein formatives Messmodell mit drei Indikatoren und einer latenten Variable. Verändert sich die latente Variable, so verändern sich nicht zwangsweise alle oder einige Indikatoren. Die latente Variable lässt sich im formativen Modell laut Christophersen und Grape (2009, S. 105) als Linearkombination aus den jeweiligen Indikatoren darstellen:

$$\eta = y_1 x_1 + y_2 x_2 + ... + y_n x_n + \varsigma$$

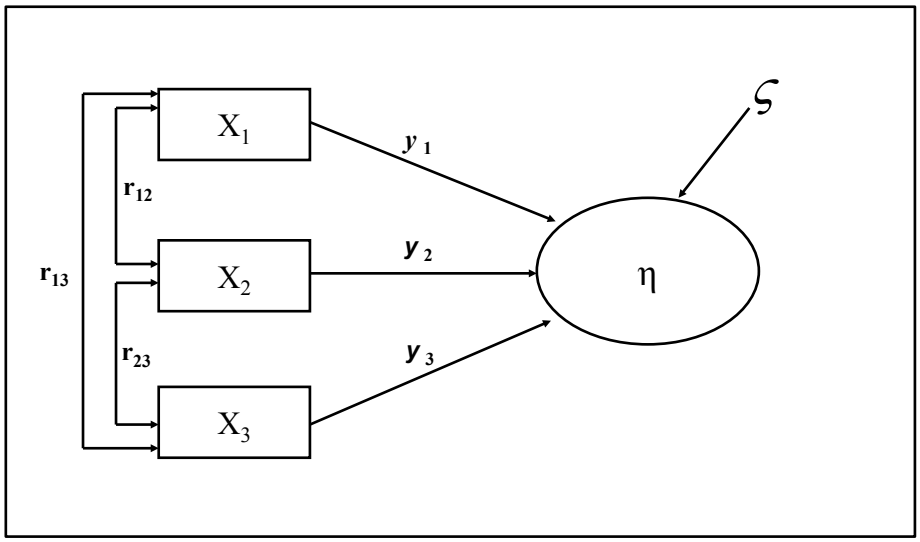


Abbildung 18: Formatives Messmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Christophersen und Grape 2009, S. 105)

mit:

η = latente Variable

ζ = Messfehlerterm

x = formativer Indikator

y = Gewicht (im Sinne einer multiplen Regressionsanalyse) zwischen latenten (endogenen oder exogenen) Konstrukten und dem jeweiligen Indikator.

r = Korrelationskoeffizient

Die Indikatoren müssen nicht, können aber untereinander korrelieren. Nachdem die Bewegung eines Indikators durch die Gegenbewegung eines anderen Indikators ersetzt werden kann, ist es möglich, dass das latente Konstrukt bei Veränderung der Indikatoren gleich bleibt. Die Korrelationskoeffizienten können demnach zulässige Werte von -1 bis +1 annehmen, ohne jedoch eine Aussage bezüglich der Güte der Eignung für das Konstrukt zuzulassen. Daher ist in Abgrenzung zum reflexiven Modell die interne Konsistenz der Indikatoren, ermittelt über Cronbach´s Alpha, hier nicht aussagekräftig. Vielmehr stellen die Indikatoren Facetten des Konstrukts dar und gehen gewichtet in das latente Konstrukt ein. Indikatoren können aus diesen Gründen nicht ohne Verlust der Validität aus dem Konstrukt eliminiert werden (siehe Eberl 2004, S. 7). Dieses Konstrukt (und nicht die Indikatoren) ist mit einem Störterm behaftet, denn der aus den Werten der Indikatoren errechnete Konstruktwert stimmt nicht mit dem wahren Konstruktwert überein, weil die Indikatoren das Realphänomen nie vollständig und perfekt abbilden können (siehe Christophersen und Grape 2009, S. 106).
Das Ziel bei einer formativen Operationalisierung ist nach Chin (Chin 2009, S. 307) die maximal mögliche Erklärung der Varianz der latenten Variablen. Dazu werden die Indikatoren jedes Konstruktes so gewichtet, dass die Korrelation zwischen den latenten Variablen maximiert wird. Dies entspricht einer Kanonischen Korrelationsanalyse (bei zwei latenten Variablen), bei der die Höhe der Gewichte anzeigt, wie wichtig ein Indikator für das jeweilige Konstrukt ist.

5.3.2.1 Operationalisierung formativer Konstrukte

Die Operationalisierung formativer Konstrukte findet erst in den letzten Jahren stärkere Beachtung. Sie läuft in vier Schritten ab, die nun in Anlehnung an Huber et al. (2007, S. 25–27) und Eberl (2004, S. 9) dargestellt werden.

1. Spezifikation des Konstruktinhaltes

In einem ersten Schritt gilt es, das formative Konstrukt definitorisch einzugrenzen. Alle in Frage kommenden Facetten des Konstruktes sollten dabei beleuchtet werden. Experteninterviews, sowie eine fundierte Literaturrecherche können hierzu weitere Aspekte liefern.

2. Sammlung geeigneter Indikatoren

Alle Indikatoren, die aufgrund theoretischer Vorüberlegungen einen Beitrag zum latenten Konstrukt liefern können, werden gesammelt und entsprechend verbalisiert.
In Abgrenzung zu den reflexiven Messmodellen ist die Anzahl der nötigen Indikatoren formativer Modelle von theoretischen Überlegungen abhängig – hier muss jeder Aspekt des theoretischen Konstrukts mittels repräsentativer Indikatoren erfasst werden (Nitzl 2010, S. 14). Da die Indikatoren die Bestandteile des formativen Konstruktes darstellen, müssen – wenn möglich – alle theoretisch in Frage kommenden Indikatoren in das Modell mit aufgenommen werden. Nur dadurch kann das Konstrukt bestmöglich der Realität angepasst und der Störterm minimiert werden. Item-to-Total-Korrelationen sind hier aus inhaltlichen

Gründen nicht sinnvoll, als einziges Gütekriterium dient die Validität der Indikatoren und des Konstruktes.

3. Umgang mit Multikollinearität

Formative Messmodelle werden durch multiple Regressionen berechnet. Somit üben sowohl die Fallzahl, als auch die Korrelation der Indikatoren untereinander einen Einfluss auf die Stabilität der Koeffizienten aus. Boßow-Thies und Panten (2009, S. 374) empfehlen daher die Vorab-Testung der Indikatoren auf Multikollinearität[36]. Der Fehlerterm ζ korreliert nicht mit den Indikatoren, denn Messfehler werden aus oben genanntem Grund nur in der latenten Variable bemerkbar. Da das formative Messmodell dem multivariaten Regressionsansatz entspricht, ist eine hohe Korrelation der Indikatoren untereinander mitunter problematisch. Bei einer hohen Korrelation von zwei Indikatoren kann theoretisch auf einen Indikator verzichtet werden, ohne dass das latente Konstrukt substantiell verändert wird. Generell bedingt Multikollinearität nicht mehr eindeutig interpretierbare Regressionskoeffizienten, was sich wiederum negativ auf die Prüfung der Indikatorvalidität auswirken kann. Daher sollte Multikollinearität zwischen den Indikatoren vermieden werden.

4. Überprüfung der externen Validität

Durch Expertenurteile (oder ein auf der Grundgesamtheit basierendes Pretest-Sample) kann die inhaltliche Validität eines formativen Modells bestimmt werden.

Insgesamt stellt die objektivierbare Validierung formativer Messmodelle eine Herausforderung an den Forscher dar. Die Auswahl geeigneter Indikatoren findet durch Experten oder den Forscher selbst statt.

5.3.3 Fehlspezifizierung und ihre Folgen

Die Anwendung der Kovarianzanalyse dominiert bis dato in der empirischen Forschung, was unter anderem auf die Etablierung und leichte Verfügbarkeit entsprechender Software zurückzuführen ist. Als einer der großen „Nachteile“ wurde eingangs bereits dargestellt, dass hierbei meist nur reflexive Konstruktoperationalisierungen Anwendung finden. Dies führt dazu, dass viele dieser Studien falsch operationalisierte Konstrukte verwenden, und damit inhaltlich nicht valide Ergebnisse hervorbringen. Eberl (2004, S. 22ff.) führt eine Metastudie durch und analysiert 34 der im Journal of Marketing (im Zeitraum 1999-2004) veröffentlichten Studien; insgesamt werden 331 Konstrukte überprüft. Es zeigt sich eine Fehlspezifikation von 11 % (formative Konstrukte werden fälschlicherweise als reflexive Konstrukte dargestellt) beziehungsweise 0 % (reflexiv fälschlicherweise als formativ dargestellt). Andere Autoren (zum Beispiel Eggert und Fassott 2003) finden wesentlich höhere Fehlerquoten (79,6 %) für fälschlicherweise reflexiv operationalisierte Konstrukte).

Eberl (2004, S. 12ff.) hebt hervor, dass sich insbesondere die reflexive Operationalisierung eines real formativen Konstrukts negativ auswirkt. Nicht hoch korrelierende Items werden im Zuge der Skalenbereinigung eliminiert – und damit wird die inhaltliche Validität des Modells

[36] gemäß Schneider (2009, S. 221) zu bezeichnen als die *„lineare Abhängigkeit zwischen zwei oder mehr unabhängigen Variablen“*.

deutlich eingeschränkt. Ein fälschlicherweise als formativ operationalisiertes Konstrukt beinhaltet keine Indikatoren mehr, die aufgrund hoher Korrelation eliminiert wurden – damit verändern sich das Konstrukt und die Parameterschätzer.

5.4 Evaluierung des PLS-Modells

Die Beurteilung der Güte eines Messmodells durch Prüfung der Reliabilität und Validität ist in der wissenschaftlichen Forschung unabdingbar (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 255). Die Anzahl geeigneter Gütemaße ist *„aufgrund fehlender empirischer Verteilungsannahmen im Vergleich zur Kovarianzstrukturanalyse“* (Ringle 2004b, S. 27) bei PLS deutlich geringer. Da die PLS-Methode keine Annahmen über die Verteilung der Daten als Voraussetzung verlangt, sind herkömmliche und zum Beispiel in der Kovarianzanalyse verwendete Gütemaße für PLS nicht brauchbar. Laut Ringle (2004a, S. 17) müssen daher schätzungsorientierte, nicht-parametrische Gütemaße verwendet werden. In diesem Zusammenhang werden Tests wie beispielsweise das Bestimmtheitsmaß latenter endogener Variablen oder die faktoranalytische Bestimmung der durchschnittlich extrahierten Varianz nach Fornell und Larcker empfohlen, die den fehlenden Verteilungsannahmen gerecht werden. Durch Bootstrapping als Verfahren zur systematischen Veränderung der empirisch erhobenen Daten (siehe Kapitel 5.4.3.5) kann die Stabilität der Schätzung ermittelt werden (Ringle 2004a, S. 17-18). Ringle und Spreen (2007, S. 212) schlagen für die Gütebeurteilung eines Strukturgleichungsmodells zuerst die Evaluation des äußeren, und schließlich die Beurteilung des inneren Messmodells vor. Diese Überprüfung der Beziehungen zwischen den nicht manifesten Variablen im inneren Modell erscheint natürlich nur dann sinnvoll, wenn valide Werte für die latenten Variablen vorliegen. Darauf aufbauend kann das Gesamtmodell beurteilt werden (siehe Nitzl 2010, S. 22ff und Huber et al. 2007, S. 34ff).
Die für eine Modellevaluierung zu durchlaufenden Schritte werden zusammenfassend anhand Abbildung 19 veranschaulicht und in den folgenden Kapiteln detailliert erläutert. Dabei wird zuerst die Vorgehensweise für formativ, und anschließend für reflexiv operationalisierte Konstrukte vorgestellt und im Anschluss daran wird die Güte des Strukturgleichungsmodells beurteilt. Abschließend wird, basierend auf den vorangegangenen Schritten, das Gesamtmodell evaluiert.

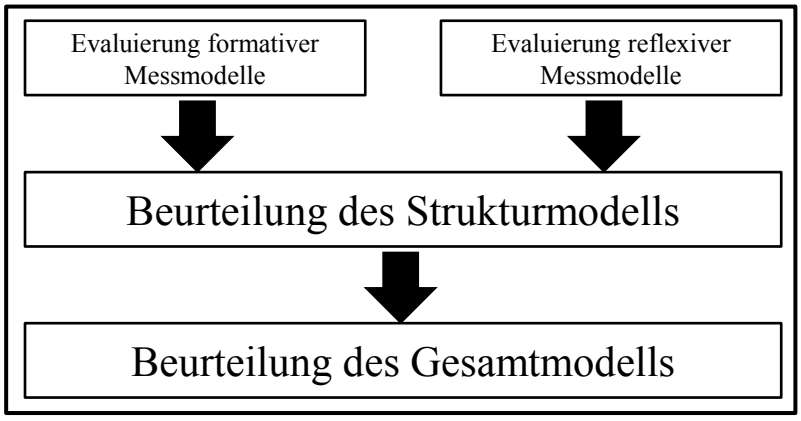


Abbildung 19: Ablaufschritte zur Evaluierung eines Strukturgleichungsmodells (siehe Schloderer et al. 2009, S. 589)

5.4.1 Gütebeurteilung reflexiver Messmodelle

Eine Gütebeurteilung für reflexive, latente Variablen erfolgt mittels Gütemaßen zu Reliabilität (Zuverlässigkeit) und Validität (Gültigkeit), die im Folgenden dargestellt werden (siehe Nitzl 2010, S. 24ff). Dabei basieren die Gütekriterien auf der konfirmatorischen Faktorenanalyse, wodurch die Prüfung der Validität möglich wird und zudem Messfehler berücksichtigt werden können (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 105).

5.4.1.1 Indikatorreliabilität

Durch die Reliabilität der Indikatoren kann geprüft werden, ob und wie sehr sich jede manifeste Variable für die Messung und Erklärung einer latenten Variable eignet. Mindestens 50 % der Varianz eines Indikators sollte durch das ihm zugeordnete Konstrukt erklärt werden – dies entspricht einem Mindestwert von 0,7 pro Faktorladung (Nitzl 2010, S. 24). Huber et al. (2007, S. 87) nennen 0,7 als akzeptabel und 0,8 als erstrebenswert. Ein Indikator sollte letztendlich aber nur dann aus dem Konstrukt eliminiert werden, wenn die Faktorladung zu gering ist und wenn sich durch die Eliminierung eine deutliche Verbesserung der Konstruktreliabilität ergibt.

5.4.1.2 Konstruktreliabilität

Der Beurteilung der Reliabilität des Konstrukts kommt eine große Bedeutung bei. Als Prämisse gilt, dass die (einer latenten Variablen zugehörigen) Indikatoren stark und positiv untereinander korrelieren sollten. Die interne Konsistenz p (synonym Faktorreliabilität, Konstruktreliabilität, Reliabilitätskoeffizient) besagt dabei laut Nitzl (2010, S. 24–25), wie gut die Indikatoren die latente Variable erfassen. p kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei Werte > 0,6 als akzeptabel gelten.

$$p = \frac{(\sum_i \lambda_i)^2}{(\sum_i \lambda_i)^2 + \sum_i \mathrm{var}(\varepsilon_i)}$$

mit:

λ_i = Ladung zwischen der latenten Variablen und dem jeweiligen Indikator i (Faktorladung)

var (ε_i) = Varianz des Messfehlers, entsteht durch $1-\lambda_i^2$

Nitzl (2010, S. 25) hebt hervor, dass p gegenüber Cronbach´s Alpha (welches herkömmlich als Maß für die interne Konsistenz verwendet wird) bei der Anwendung von PLS besser geeignet ist, da Cronbach´s Alpha möglicherweise zu einer Unterschätzung der internen Konsistenz führt.

5.4.1.3 Durchschnittlich erfasste Varianz

Die Konvergenzvalidität wird neben der Konstruktvalidität auch durch die durchschnittlich erfasste Varianz (DEV) überprüft. Dabei wird der Anteil der erklärten Varianz in Relation zum Messfehler einer latenten Variable gesetzt. Eine DEV > 0,5 stellt einen ausreichend hohen Wert dar – dann wird mindestens die Hälfte der Varianz der Indikatoren eines Konstrukts durch die zugrunde liegende latente Variable erklärt. Die DEV stellt ein strengeres Gütemaß als p dar, da selbst dann ein adäquater Wert für p ermittelt werden kann, wenn mehr

als 50 % der Varianz auf den Messfehler zurückgehen (siehe Ringle und Spreen 2007, S. 212).

$$DEV = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\varepsilon_i)}$$

mit:

λ_i = Ladung zwischen der Indikatorvariablen i und einer latenten Variablen

λ_i^2 = quadrierte Faktorladung zwischen dem latenten Konstrukt und Indikatorvariable x_i

var (ε_i) = Varianz des Messfehlers, entsteht durch $1-\lambda_i^2$

5.4.1.4 Diskriminanzvalidität

Die Überprüfung der Diskriminanzvalidität zeigt, in welchem Ausmaß sich die Indikatoren eines Konstruktes von Indikatoren eines anderen Konstruktes unterscheiden. Die Wurzel der DEV sollte gemäß dem Fornell Larcker-Kriterium *„stets größer sein als jede Korrelation dieser latenten Variable mit einer anderen latenten Variable, welche ebenfalls reflexiv gemessen wurde“* (Nitzl 2010, S. 26). Kreuzladungen entsprechen der Korrelation von manifesten Variablen mit latenten Variablen (siehe Nitzl 2010, S. 27) und dienen als ergänzendes Kriterium zur Überprüfung der Diskriminanzvalidität. Laut Nitzl (2010, S. 27) sollte die Faktorladung zwischen manifester Variable und zugehörigem Konstrukt größer sein als dessen Kreuzladungen. Falls jedoch beispielsweise eine starke Beziehung zwischen einem Indikator und einem ihm nicht zugeordneten Konstrukt besteht, sollte die Theorie zur Messung des Modells überdacht werden. Bei Vorliegen hoher Kreuzladungen kann nicht zweifelsfrei davon ausgegangen werden, was das jeweilige Konstrukt faktisch reflektiert (siehe Ringle und Spreen 2007, S. 213). Eine manifeste Variable muss die höchste Ladung mit der ihr zugeordneten latenten Variable aufweisen (Ringle 2004a, S. 25).

5.4.1.5 Stone-Geissers Q^2

Huber et al. (2007, S. 37) nennen zusätzlich zu den oben genannten Gütemaßen Stone-Geissers Q^2. Dabei erfolgt laut Fornell und Cha (1994, S.72, zitiert nach Huber et al. 2007, S. 37) ein Vergleich der Höhe der Residuen für die Indikatorvariablen der Modellschätzung mit der Höhe der Residuen einer trivialen Vorhersage (Basis hierfür sind die Mittelwerte der Indikatoren). Ein Teil der Rohdatenmatrix wird dabei als fehlend angenommen und berechnet. Liegt $Q^2 > 0$, besitzt das Modell eine Vorhersagerelevanz, weil die Summe der Residuen im geschätzten Modell kleiner ist als die Summe der Residuen der trivialen Schätzung. PLS berechnet Q^2 auf Konstrukt- und auf Strukturebene (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 257–258).

$$Q^2 = 1 - \frac{\sum E_{jk}}{\sum O_{jk}}$$

mit:

$E = (x_{11}-x^*_{11})^2$ = Abweichung zwischen den Urdaten (x) und den Prognosewerten (x*)(Fehler der Prognosewerte)

$\sum E_{jk}$ = Summe der quadrierten Abweichungen der Modell-Prognosewerte von den Beobachtungswerten (für die fehlende Datenfraktion $_{jk}$)

$\sum O_{jk}$ = Summe der quadrierten Abweichungen aus den anhand der verbleibenden Datenpunkte ermittelten Mittelwerte und den Beobachtungswerten (für die fehlende Datenfraktion $_{jk}$)

Tabelle 5 fasst alle entscheidenden Gütekriterien nach Nitzl (2010, S. 27), Huber et al. (2007, S. 34ff) und Ringle (2004a) für die Beurteilung eines reflexiven Messmodells zusammen:

Tabelle 5: Gütemaße für reflexive Messmodelle (siehe Nitzl 2010, S. 27, Huber et al. 2007, S. 34ff und Ringle 2004a)

Gütemaß	Beschreibung	Empfohlener Wertebereich
Indikatorreliabilität	Erklärungsgrad der Indikatorvarianz durch das Konstrukt	Ladung $\lambda i \geq 0{,}7$
Konstruktreliabilität	Erklärungsgrad, wie hoch die Beziehung der Indikatoren untereinander ist, welche einem Konstrukt zugeordnet sind	Konstruktreliabilität $p \geq 0{,}6$
Durchschnittlich erfasste Varianz DEV	Erklärungsgrad, wie hoch der durch die latente variable erklärte Varianzanteil in Relation zum Messfehler ist	$DEV \geq 0{,}5$
Diskriminanzvalidität	Unterschiedlichkeit der Messung verschiedener Konstrukte	$\sqrt{DEV}$ sollte größer sein als der Betrag der Korrelation der latenten Variable mit anderen latenten Variablen
Stone-Geissers Q^2	Vergleich der Residuen der Modellschätzung für die Indikatorvariablen mit der Höhe der Residuen einer trivialen Vorhersage (Mittelwerte der Indikatoren eines Konstruktes)	$Q^2 > 0$

Nitzl (Nitzl 2010, S. 28) hebt abschließend noch einmal hervor, dass die Inhaltsvalidität am Wichtigsten ist – Indikatoren sollten daher keinesfalls ohne weitere Plausibilitätsüberlegung entfernt werden, weil sie den Gütemaßen nicht genügen. Wenn theoretische Vorüberlegungen fundiert sind und der beziehungsweise die Indikatoren als für das Modell unabdingbar erscheinen, sollten sie im Konstrukt bleiben.

5.4.2 Gütebeurteilung formativer Messmodelle

Bei formativen Konstrukten wird nicht mehr ein und derselbe Sachverhalt durch die Indikatoren gemessen, weswegen sich die Überprüfung der Modellgüte anhand der oben genannten Gütekriterien nicht sinnvoll durchführen lässt. Die Überprüfung der Reliabilität aufgrund der Korrelation der Indikatoren kann nicht realisiert werden (schließlich können Indikatoren untereinander korrelieren, müssen dies aber nicht notwendigerweise), wohl aber die Überprüfung der Validität. Im Folgenden werden die hier entscheidenden Gütemaße nach Nitzl (2010, S. 28–32) und Diamantopoulos (2008, S. 1212ff) vorgestellt.

5.4.2.1 Signifikanz äußerer Gewichte

Die Gewichte werden wie Regressionskoeffizienten interpretiert, das heißt Werte nahe 1 und nahe -1 deuten auf einen starken Zusammenhang zwischen Indikator und Konstrukt hin und Werte gegen 0 zeigen einen schwachen Zusammenhang. Im formativen Messmodell werden Indikatoren aufgrund umfassender theoretischer Vorüberlegungen ausgewählt, so dass sie auch dann im Modell bleiben können, wenn das standardisierte Gewicht relativ gering ist.
Auf der Ebene des Messmodells muss neben der Höhe des Gewichts die Signifikanz der Gewichte der formativen Indikatoren überprüft werden (siehe Christophersen und Grape 2009, S. 112). Durch das Bootstrapping-Verfahren (siehe Kapitel 5.4.3.5) wird – da die Daten für PLS nicht normalverteilt sein müssen – die hier unbekannte Verteilung durch eine empirische Verteilungsfunktion ersetzt. Hierauf baut der Signifikanztest für die Gewichte auf. Schließlich können Erwartungswerte und Standardabweichungen für die Gewichte ermittelt werden. Durch den t-Test kann wiederum die Signifikanz der Schätzergebnisse ermittelt werden. Schließlich sollten aber wieder nur dann Indikatoren entfernt werden, wenn ihr Gewicht nicht signifikant ist, sie hoch mit anderen Indikatoren korrelieren und theoretische Überlegungen dafür sprechen (siehe Nitzl 2010, S. 32).

5.4.2.2 Multikollinearität

Formative Messmodelle beruhen auf dem Prinzip der multiplen Regressionsanalyse – daher wird die Schätzung des Modells umso unzuverlässiger, je mehr die Standardfehler und Beta-Koeffizienten aufgrund von Multikollinearität ansteigen (siehe Huber et al. 2007, S. 39). Es wird dadurch schwierig, den unterschiedlichen Einfluss einzelner Indikatoren auf die latente Variable zu messen (siehe Diamantopoulos et al. 2008, S. 1212). Wie bereits dargestellt, liegt bei einer starken linearen Abhängigkeit zwischen den Indikatoren eine Multikollinearität vor, die es im Falle formativer Messmodelle zu vermeiden gilt. Mittels des Variance Inflation Faktors (VIF) wird ermittelt, wie sehr die Varianz eines Parameterschätzers durch Multikollinearität ansteigt (siehe Nitzl 2010, S. 30).

$$VIF_j = \frac{1}{1 - R^2{}_j}$$

mit:

$R^2{}_j$= *„Anteil der erklärten Varianz des j-ten unabhängig gesetzten Indikators, der durch die übrigen Indikatoren im formativen Messmodell erklärt wird“* (siehe Nitzl 2010, S. 30).

Ein minimaler Wert von 1 zeigt keine Multikollinearität (vollkommene lineare Unabhängigkeit der Indikatoren), während Werte > 10 beispielsweise von Diamantopoulos et

al. (2008, S. 1212) als kritisch beurteilt werden. Aber selbst bei einem hohen VIF sollten nach diesen Autoren Indikatoren immer nur im Hinblick auf das theoretische Konzept eliminiert werden.
Andere Autoren wie beispielsweise Ringle und Spreen (2007, S. 214) plädieren dafür, den Wert bei kleineren Stichproben konservativer anzulegen (*z.B. VIF bei 3 oder 4),* denn ein VIF mit dem Wert 10 wird nur dann überschritten, *„wenn die gemeinsame Varianz eines Indikators mit den anderen Indikatoren im Messmodell über 90 Prozent liegt“*. Unklar bleibt, ab wann eine Stichprobe als „klein“ anzusehen ist.
Tabelle 6 fasst die Gütemaße zur Messung formativer Modelle nach Nitzl (2010, S. 31) zusammen:

Tabelle 6: Gütemaße für formative Messmodelle (siehe Nitzl 2010, S. 31)

Gütemaß	Beschreibung	Empfohlener Wertebereich
Gewicht	Überprüfung auf Beitrag zur Konstruktbildung	$t \geq 1{,}65$ Fehlerwahrscheinlichkeit von 10 % $t \geq 1{,}96$ Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 %
Multikollinearität	Überprüfung, ob Gewichte durch lineare Abhängigkeiten zwischen Indikatoren beeinflusst sind	$VIF \leq 10$

5.4.3 Güteprüfung des Strukturmodells

Die Schätzergebnisse von PLS werden durch das Bestimmtheitsmaß und die Pfadkoeffizienten beurteilt. Dadurch kann die Prognosekraft des Strukturmodells bewertet werden. In Anlehnung an Nitzl (2010, S. 32) und Ringle (2004a, S. 18ff) werden im Folgenden die entscheidenden Gütekriterien zur Beurteilung des Strukturmodells dargestellt.

5.4.3.1 Bestimmtheitsmaß

Das Bestimmtheitsmaß R^2 zeigt den über eine lineare Regressionsgleichung bestimmten Varianzanteil der latent abhängigen Variablen, der durch die unabhängige Variable erklärt wird. R^2 kann für jede latente endogene Variable Werte zwischen 0 und 1 annehmen und sollte in Abhängigkeit von der jeweiligen Forschungsfrage entsprechend hoch ausfallen. Werden bewusst nur wenige Variablen in ein Modell übernommen, so kann R^2 nicht allzu hoch sein, da möglicherweise viele weitere mögliche Determinanten unberücksichtigt bleiben. Chin (1998, S. 323) oder Ringle (2004a, S. 19) bezeichnen Werte von bis zu 0,67 für Bestimmtheitsmaße als *„substanziell“*. Werte von bis zu 0,33 und bis zu 0,19 werden als *„durchschnittlich“*, beziehungsweise als *„schwach“* interpretiert.

5.4.3.2 Pfadkoeffizienten

Bei den Pfadkoeffizienten sind sowohl Vorzeichen, als auch Höhe und Signifikanz zu beachten. Laut Ringle und Spreen (2007, S. 214) können standardisierte Pfadkoeffizienten *„Werte zwischen 1 und -1 annehmen, wobei Werte nahe 0 auf einen schwachen und Werte nahe 1 bzw. -1 einen starken Einfluss einer latenten Variable auf dessen kausalen Nachfolger bedeuten“*. Es werden Werte größer 0,2 und unter -0,2 als erstrebenswert genannt (beispielsweise bei Weiber und Mühlhaus 2010, S. 255). Andere Autoren (zum Beispiel

Ringle 2004a, S. 19) empfehlen die Aufnahme von Pfadkoeffizienten bereits ab einer Höhe von 0,1. Aufgrund fehlender Verteilungsannahmen können für die Pfadkoeffizienten keine parametrischen Signifikanztests durchgeführt werden. Die Bootstrapping-Prozedur ersetzt die fehlende Verteilungsfunktion einer Zufallsvariable durch eine empirische Verteilungsfunktion der Stichprobe (siehe Efron 1979, S. 2ff). Durch den aus der Bootstrapping-Prozedur stammenden t-Wert können die Werte schließlich auf ihre Signifikanz hin überprüft werden. Der t-Test prüft dabei die Nullhypothese, *„dass sich die geschätzten Pfadkoeffizienten nicht signifikant von Null unterscheiden“* (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 256). Für jeden Pfadkoeffizienten lassen sich mit Hilfe nachstehender Formel entsprechende t-Werte berechnen. Signifikante Pfade dienen der empirischen Unterstützung einer antizipierten Beziehung. Bei einem t-Wert > 1,96 kann die Nullhypothese mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5 % verworfen werden. Die jeweiligen Parameter liefern damit einen Beitrag zur Bildung der Modellstruktur (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 256).

$t_{ij} = \frac{\bar{\gamma}_{ijb}}{s_{yijb}}$ mit: $\bar{\gamma}_{ijb}$ = Mittelwert des Pfadkoeffizienten γ_{ij} für alle K Stichproben und

s_{yijb} = Standardabweichung des Pfadkoeffizienten γ_{ij}

5.4.3.3 Effektstärke

Die Effektgröße f² zeigt den substanziellen Einfluss einer exogenen unabhängigen Variablen auf eine endogene abhängige Variable. Substanzieller Einfluss meint hier den totalen *„Effekt einer Variablen über alle im Modell berücksichtigten Beziehungen“* (Nitzl 2010, S. 34). Zur Berechnung der Effektgröße wird das Strukturmodell zum einen mit und zum anderen ohne das R² der jeweiligen betrachteten exogenen unabhängigen Variablen berechnet. Werte ab 0,02, 0,15 und 0,35 zeigen einen *„geringen“, „mittleren“* beziehungsweise *„großen“* Einfluss der exogenen Variablen auf die endogene Variable (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 257 und Ringle 2004a, S. 19–20).

$$f^2 = \frac{R^2_{eingeschlossen} - R^2_{ausgeschlossen}}{1 - R^2_{eingeschlossen}}$$

mit:

$R^2_{eingeschlossen}$ = Bestimmtheitsmaß der endogenen Variablen, sofern alle exogenen Variablen zur Schätzung verwendet werden.

$R^2_{ausgeschlossen}$ = Bestimmtheitsmaß der endogenen Variablen, sofern die exogene Variable nicht zur Schätzung verwendet wird.

5.4.3.4 Prognoserelevanz

Die Prognoserelevanz Q² (zur Berechnung siehe Kapitel 5.4.1.5) zeigt, wie gut die empirisch erhobenen Daten ohne Verlust an Freiheitsgraden durch das entwickelte Modell und die Parameterschätzungen rekonstruiert werden können. Operationalisiert wird Q² durch die so genannte Blindfolding-Prozedur. Damit werden empirisch gewonnene, manifeste Variablen blockweise ausgelassen und mittels PLS-Schätzung neu generiert. Diese Prozedur wird so lange wiederholt, bis alle Fälle ausgelassen und schließlich geschätzt wurden (siehe Ringle

2004a, S. 20). Werte von $Q^2 > 0$ zeigen eine ausreichende Prognoserelevanz, während Werte von $Q^2 < 0$ zeigen, dass die Schätzung der fehlenden Daten durch Mittelwerte ebenso gut ist wie das verwendete Modell.
Zudem können Veränderungen in der Prognoserelevanz Q^2 als Gütekriterium herangezogen werden – dadurch kann der relative Prognoseeinfluss q^2 der Variable auf eine endogene latente Variable untersucht werden. Hervorzuheben bleibt, dass die Anwendung der Prognoserelevanz nur für reflexive Modelle Sinn macht (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 258). Gemäß folgender Formel lässt sich der relative Prognoseeinfluss berechnen:

$$q^2 = \frac{Q^2_{eingeschlossen} - Q^2_{ausgeschlossen}}{1 - Q^2_{eingeschlossen}}$$

Ähnlich der Effektgröße wird das Strukturmodell mit beziehungsweise ohne Q^2 berechnet.
q^2-Werte ab 0,02; 0,15 bzw. 0,35 zeigen dabei, ob eine Variable einen *„geringen“*, *„mittleren“* beziehungsweise *„großen“* Einfluss auf die Prognoserelevanz der endogenen latenten Variablen hat (siehe Nitzl 2010, S. 36).
Tabelle 7 zeigt alle wesentlichen Kriterien für die Beurteilung des Strukturmodells im Überblick (siehe Nitzl 2010, S. 37).

Tabelle 7: Gütekriterien für das Strukturmodell (siehe Nitzl 2010, S. 37)

Gütemaß	Beschreibung	Empfohlener Wertebereich
Bestimmtheitsmaß	Anteil der erklärten Varianz einer endogenen Variable	$R^2 \geq 0{,}67$ „substanziell“ $0{,}33 \leq R^2 \leq 0{,}67$ „mittelgut“ $0{,}19 \leq R^2 < 0{,}33$ „schwach“
Pfadkoeffizienten	Höhe Pfadkoeffizient Ausmaß und Signifikanz der Wirkungsbeziehungen zwischen den Konstrukten	$> 0{,}1$ $t \geq 1{,}65$ Fehlerwahrscheinlichkeit von 10 % bzw. $t \geq 1{,}96$ Fehlerwahrscheinlichkeit von 5 %
Effektstärke	Einfluss der exogenen Variablen auf die endogenen Variablen	$f^2 \geq 0{,}35$ „groß“ $0{,}15 \leq f^2 < 0{,}35$ „mittel“ $0{,}02 \leq f^2 < 0{,}15$ „schwach“
Prognoserelevanz	Rekonstruktion empirischer Daten von reflektiv gemessenen Variablen mit Hilfe des Modells und der PLS-Parameter	$Q^2 > 0$ „Prognoserelevanz liegt vor“ $q^2 \geq 0{,}35$ „groß“ $0{,}15 \leq q^2 < 0{,}35$ „mittel“ $0{,}02 \leq q^2 < 0{,}15$ „schwach“

5.4.3.5 Bootstrapping

Zusätzlich zur Überprüfung der latenten Konstrukte im Strukturmodell muss ermittelt werden, ob es sich um statistisch signifikante Beziehungen der Gewichte handelt. Dafür eignet sich die *„bedeutendste und flexibelste“* (Reimer 2009, S. 522) Resampling-Methode **Bootstrapping. Dieses** nicht-parametrische Verfahren wird laut Reimer (2009, S. 527) verwendet, um die Genauigkeit der PLS-Schätzwerte messen und beurteilen zu können, wobei hierfür keine Verteilungsannahmen getroffen werden (siehe Ringle 2004a, S. 22). Dabei werden laut Weiber (2010, S. 256) *„aus einem empirischen Datensatz wiederholt Stichproben […] einer festgelegten Größe […] mit Zurücklegen gezogen und mit deren Hilfe Teststatistiken*

berechnet". Für die Schätzung der Stichprobenverteilung werden aus den n Beobachtungen neue Bootstrap Samples generiert, welche jeweils denselben Umfang haben, sich aber im Hinblick auf die enthaltenen Werte untereinander unterscheiden können. Jedes Bootstrap-Sample sollte die gleiche Fallzahl wie der Originaldatensatz aufweisen (siehe Henseler 2009, S. 305). Alle Bootstrap Werte *„bilden die empirische Verteilung […] als Schätzung für die theoretische Stichprobenverteilung"* (Reimer 2009, S. 528). Der Mittelwert x_b der Bootstrap-Mittelwerte (zum Beispiel für B = 1.000 Samples) entspricht dem Mittelwert der Ausgangsstichprobe.

$$\bar{x} = \frac{\sum_{b=1}^{1000} x_b}{1000}$$

Laut Reimer (2009, S. 521-522) können mit der Bootstrapping-Prozedur Standardfehler und Konfidenzintervalle berechnet, und damit Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen werden. Robuste Konfidenzintervalle werden mit Hilfe der sogenannten Studentized Bootstrap-Methode ermittelt, sowie die Signifikanz der Schätzergebnisse mittels des Student t-Tests, der die Nullhypothese prüft, *„dass sich die geschätzten Pfadkoeffizienten nicht signifikant von Null unterscheiden"* (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 256). Gemäß Henseler et al. (2009, S. 305) wird das PLS-Modell für jedes Sample geschätzt. Die errechneten Pfadkoeffizienten stellen eine Bootstrap-Verteilung dar, welche der Sampleverteilung annähernd entspricht.. Für die Grenzen des Konfidenzintervalls werden die $\frac{\alpha}{2}$ und $(1-\frac{\alpha}{2})$ Quantile dieser Verteilung ermittelt und mit dem Standardfehler multipliziert (Reimer 2009, S. 531–532). Liegt der t-Wert > 1,96, so ist der Einfluss des jeweiligen Indikators auf das Modell als signifikant zu beurteilen ($\alpha = 0{,}05$) und somit bleibt der Indikator im Messmodell. Fällt der Wert jedoch geringer aus, so ist der nicht-signifikante Indikator aus dem Modell zu eliminieren, da er zu wenig Erklärungsgehalt für die latente Variable liefert. Ist das Ziel des Gesamtmodells jedoch die Prognose, so kann ein formativer Indikator bereits mit einem t-Wert > 1 beibehalten werden. Allerdings kann bei theoretisch zu begründender Notwendigkeit auch ein Indikator trotz zu geringem t-Wert im Modell behalten werden. Falls jedoch Indikatoren eliminiert werden müssen, so wird die Güte des Messmodells iterativ aufs Neue berechnet.

5.4.4 Gesamtbeurteilung des Modells

Für PLS gibt es *„aufgrund mangelnder Simultanität der Parameterschätzung"* (Huber et al. 2007, S. 43) kein globales Gütemaß. Vielmehr kann die Beurteilung eines Kausalmodells bei PLS nur auf der kumulativen Betrachtung aller oben genannten Gütekriterien basieren. Liegen diese alle in einem akzeptablen Bereich, so wird das Gesamtmodell als zuverlässig eingeschätzt. Besonders geeignet sind laut Chin (1998, S.316) und Riesenhuber (2007, S.3), zitiert in Nitzl (2010, S. 38) vor allem die Prognoserelevanz Q^2 für ein reflexives Zielkonstrukt, sowie die Beurteilung der Pfade und das Bestimmtheitsmaß R^2 der endgültigen Zielvariablen.

5.5 Der Umgang mit Datenheterogenität

Beispielsweise soziodemografische Faktoren können eine mögliche Heterogenität in empirisch gewonnenen Daten meist nicht optimal aufdecken und erklären. Die herkömmliche Methode der Clusteranalyse ist nicht geeignet, um ein Strukturgleichungsmodell näher zu erfassen. In ein Strukturgleichungsmodell müssen alle verfügbaren Informationen – und damit alle Variablen – mit einbezogen werden (siehe Sarstedt 2008, S. 142), für die Clusteranalyse wird aber die Unabhängigkeit der Variablen angenommen.

Es gilt folglich, ein modellbasiertes Clusterverfahren anzuwenden, was durch **Fi**nite **Mix**ture-PLS realisiert werden kann. Dieser Ansatz *„ermöglicht eine simultane Schätzung der Modellparameter bei gleichzeitiger Ermittlung von Heterogenität in der Datenstruktur“* (Sarstedt und Salcher 2007, S. 1). FiMix wird in der Verbraucherforschung bereits erfolgreich eingesetzt[37]. Hahn et al. (2002) führten den Finite Mixture-PLS Ansatz ein. Dieser basiert auf der Annahme, dass die Heterogenität in den Pfadkoeffizienten im inneren Pfadmodell (welche exogene und endogene Variablen miteinander in Verbindung bringen) konzentriert ist. FiMix berechnet für jeden Fall die Wahrscheinlichkeit, einem Segment zuzugehören, wobei die Anzahl der Segmente vorab festgelegt werden muss (siehe Vinzi et al. 2007, S. 4). Laut Sarstedt (2008, S. 146–148) wird dabei angenommen, dass alle empirisch erhobenen Daten aus einer *„Quelle mehrerer Subpopulationen oder Segmente“* entstammen und die Daten sozusagen eine Mischung („Mixture“) aus diesen Segmenten und den entsprechenden Verteilungsformen darstellen. Wenn ein Segment nun als homogen bezeichnet wird, so bezieht sich dies auf die Höhe der Pfadkoeffizienten, die in einem jeweils ähnlichen Bereich liegen (siehe Hahn et al. 2002, S. 246). Der Ansatz wird als „Finite“ (endlich) bezeichnet, weil sich *„die Verteilung einer Variablen über eine Menge an Probanden aus der Summe einer endlichen Anzahl unterschiedlicher Ausprägungen der Verteilung ergibt“* (Huber et al. 2007, S. 54). Die Grundgesamtheit wird somit nicht durch eine, sondern durch mehrere und verschiedene Ausprägungen der Verteilung repräsentiert.

Die Anzahl der Segmente ist zunächst unbekannt und wird vom Forscher ermittelt, indem verschiedene Segmentanzahlen definiert werden, FiMix dann heuristisch für diese vorab definierten Segmentgrößen berechnet wird, und die Segmentanzahl mit den besten Gütekriterien schließlich verwendet wird.

Der Ansatz unterscheidet zwischen den endogenen und exogenen Variablen im Strukturmodell und folgt damit einem *„mixture regression concept“* (siehe Ringle et al. 2010b, S. 28). Zuerst werden die individuellen Schätzwerte für ξ und η errechnet – sie werden im nächsten Schritt für die Regressionsanalysen im inneren Modell verwendet. Es werden schließlich Gruppen von Probanden gebildet, in welchen *„die Verteilung über die geschätzten Pfade identisch ist“* (Huber et al. 2007, S. 61).

Die Normalverteilung der Daten der endogenen latenten Variablen ist zwar erwünscht, jedoch zeigen Vinci et al. (2007, S. 20), dass sich der verwendete Algorithmus auch als relativ robust erweist, wenn die Daten nicht normalverteilt sind.

[37] Sarstedt (2008, S. 148) gibt einen kurzen Überblick über relevante Autoren und Studien

Es gibt bis dato keine zuverlässige Vorgehensweise, um eine optimale Anzahl der Segmente zu identifizieren, was auf verschiedene Gründe zurückzuführen ist (siehe Vinzi et al. 2007, S. 7 und Ringle et al. 2010a, S. 200):

- Mixture-Modelle sind nicht asymptotisch Chi^2 verteilt und erlauben ergo keine Wahrscheinlichkeitsrechnung.
- Der EM-Algorithmus konvergiert bei jeder beliebigen Segmentzahl (weil alle Fälle so aufgeteilt werden, dass sie einem bestimmten Segment zugehören) – es ist aber unklar, ob der Algorithmus bei einer optimalen Lösung stoppt.
- Es wird nur die Heterogenität im Strukturmodell, nicht im Messmodell erfasst.

Gütekriterium Entropie

EN als Maß für die Entropie ist das entscheidende Kriterium für die Wahl der optimalen Segmentierung. EN kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen, wobei Werte > 0,5 anzustreben sind. Dann sind die identifizierten Segmente sehr gut voneinander getrennt und die jeweiligen Konsumenten ähneln sich stark in ihren Wertvorstellungen im Sinne ähnlich hoher Pfadkoeffizienten (siehe Hahn et al. 2002, S. 254). Wenn P_{ik} (Wahrscheinlichkeit der Gruppenzugehörigkeit) > 0,8 ist, so ist die Gruppenzugehörigkeit eindeutig und die Segmente können sehr gut gebildet werden. Anhand von P_{ik} können im Anschluss an die Berechnung Gruppen gebildet werden. Für jede dieser Gruppen wird der PLS-Algorithmus neu gerechnet, so dass für jede Gruppe die Pfadkoeffizienten und äußeren Gewichte zu vergleichen sind. Dadurch lassen sich wiederum signifikante Unterschiede zwischen den Segmenten feststellen (siehe Vinzi et al. 2007, S. 8).

$$\mathbf{EN_K} = 1 - \frac{\sum_i \sum_k - P_{ik} \ln P_{ik}}{I \ln K}$$

mit:

P_{ik} = Wahrscheinlichkeit der Segmentzugehörigkeit je Fall

Ringle et al. (2010b, S. 33) betonen, dass die ex post Analyse eine große Herausforderung darstellt – schließlich müssen hier erklärende Variablen für die Segmentierung gefunden werden. Der Erfolg hierbei hängt aber maßgeblich davon ab, ob erklärende Variablen im Datensatz vorhanden sind (siehe Sarstedt und Ringle 2009, S. 6). Ringle et al (2010b, S. 33) schlagen zur Aufdeckung beispielsweise die Durchführung einer Logistischen Regression oder Diskriminanzanalyse vor – wobei Sarstedt (2008, S. 154) aber zeigt, dass dadurch oftmals keine hilfreichen Ergebnisse entstehen. Schließlich müssen die ermittelten Segmente, um für das Management eines Unternehmens eine Hilfestellung für gruppenspezifisches Marketing darzustellen, auch mess- und erreichbar sein. Zudem können Gruppenanalysen durchgeführt werden, wobei die Unterschiede der Pfadkoeffizienten auf Signifikanz überprüft werden müssen. Sarstedt (2008, S. 148) schlägt daher vor, zuerst dem FiMix-Ansatz zu folgen und diese Ergebnisse dann ex post als Basis für einen Gruppenvergleich zu verwenden.

Dieser Gruppenvergleich kann analog Chin (2000) durchgeführt werden und entspricht im Prinzip einem ungepaarten T-Test mit:

$Pfad_{S1}$ = Pfadkoeffizient Sample 1
$Pfad_{S2}$ = Pfadkoeffizient Sample 2
m = Fallzahl von Sample 1
n = Fallzahl von Sample 2
$se_{S1/S2}$ = Standardfehler des Pfadkoeffizienten von Sample 1/2 (wird über die Bootstrapping-Prozedur berechnet)

$$t_{m+n-2} = \frac{Pfad_{S1} - Pfad_{S2}}{\left(\sqrt{\frac{(m-1)^2}{(m+n-2)} * se_1{}^2 + \frac{(n-1)^2}{(m+n-2)} * se_2{}^2}\right) * \sqrt{\frac{1}{m} + \frac{1}{n}}}$$

Ein signifikant hoher Wert zeigt, dass sich die Gruppen hinsichtlich des jeweiligen Pfadkoeffizienten voneinander unterscheiden. Es werden jeweils zwei zu vergleichende Gruppen gebildet (zum Beispiel Männer und Frauen). Daraufhin wird das Kausalmodell in PLS für jede Gruppe einzeln berechnet. Der t-Wert muss dann für jeden Pfadkoeffizienten und jede Gruppe über beispielsweise Excel berechnet werden.

Für die Anwendung des Gruppenvergleichs gibt es laut Chin (2000) drei Voraussetzungen:

1. Nur völlig identische Kausalmodelle dürfen verglichen werden.
2. Die Daten sind im Idealfall Normalverteilt, wobei aber Abweichungen tolerierbar sind.
3. Die Standardfehler der Pfadkoeffizienten (der zu testenden Gruppen) sollten ähnlich sein und somit sollte auch die Fallzahl der zu vergleichenden Gruppen nicht zu sehr voneinander abweichen.

5.6 Der Umgang mit fehlenden Werten

Die Methode der schriftlichen Erhebung kann nicht immer sicherstellen, dass alle Fragen von den Kunden vollständig beantwortet werden. Dadurch können Lücken beziehungsweise fehlende Werte in den Datenmatrizen entstehen. Diese fehlenden Werte können zu Verzerrungen – und damit möglicherweise zu falschen Ergebnissen und daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen – führen (Göthlich 2009, S. 119). Der Autor betont, dass fehlende Daten ein *„fundamentales Problem empirischer Arbeit“* (Göthlich 2009, S. 119) darstellen und in wissenschaftlichen Arbeiten bis dato oftmals unerwähnt bleiben. Häufig werden weder Ausmaß, noch Art des Umgangs mit fehlenden Werten offengelegt, so dass letztendlich die gesamte Aussagekraft der jeweiligen Arbeit darunter leidet.

5.6.1 Charakterisierung fehlender Daten

Göthlich (2009, S. 119–120) nennt verschiedene Formen fehlender Werte, wobei die für vorliegende Studie in Frage kommenden Formen nachfolgend aufgezeigt werden. Im Wesentlichen gilt es dabei zwischen Unit- und Item-Nonresponse, sowie Missing by Design zu unterscheiden.

Bei der sogenannten **Unit Nonresponse** reagiert ein Befragter nicht auf die Befragung und verweigert somit die Teilnahme. Dementsprechend errechnet sich der Rücklauf einer Befragung durch die Differenz zwischen versandten und ausgefüllt zurückgesandten Fragebogen.
Für vorliegende Studie gibt es folgende Gründe, die zur Nicht-Beantwortung des gesamten Fragebogens führten (siehe Göthlich 2009, S. 120):

- Die Adresse aus der Kundendatei war nicht mehr aktuell, das heißt die angeschriebenen Kunden haben den Fragebogen nicht erhalten.
- Kunden sind verstorben.
- Kunden kaufen selten in der untersuchten Einkaufsstätte ein und können sich damit nicht mehr an einen Einkauf erinnern, beziehungsweise fühlen sich dadurch nicht kompetent genug, den Fragebogen auszufüllen.
- Es besteht keine engere Kundenbindung.
- Kunden wollen keine Angaben machen (beispielsweise aus Skepsis bezüglich des Schutzes ihrer individuellen Daten).
- Kunden sind grundsätzlich nicht bereit, an Befragungen teilzunehmen.
- Kunden waren zum Zeitpunkt der Befragung nicht anwesend (Urlaub, Geschäftsreise etc.).
- Alle Antwortoptionen sind unpassend oder das Wissen zur Beantwortung der Fragen fehlt.
- Mangelnder Anreiz zur Teilnahme: der Aufwand steht in einem ungünstigen Verhältnis zum Nutzen.
- Der Fragebogen ist für den Befragten zu lang oder zu komplex.

Werden nur bestimmte Fragen (Items) im Fragebogen nicht beantwortet, handelt es sich um eine **Item-Nonresponse**. Dadurch wird der Datensatz unvollständig und es muss eine bestmögliche Lösung für den Umgang mit diesen fehlenden Werten gefunden werden. Möglicherweise übersehen einige Befragte aber auch ganze Fragen oder gar Seiten eines Fragebogens. Ebenso wäre es denkbar, dass alle vorgegebenen Antwortoptionen dem Befragten als unpassend erscheinen.

Missing by Design Werte können entstehen, wenn Filterfragen verwendet werden. Antwortet ein Befragter beispielsweise auf die Frage „Kaufen Sie Pflanzen“ mit „Nein“, so kann der Kunde nachfolgende Fragen zum Einkaufsverhalten bei Pflanzen logischerweise nicht beantworten.

5.6.2 Fehlendmechanismen

Für den Umgang mit fehlenden Daten ist es nun entscheidend, ob der Datenausfall in einem Zusammenhang mit dem Untersuchungsinhalt steht oder aber ob er nur zufällig entstanden ist. Es gibt nach Göthlich (2009, S. 120) und Schendera (2007, S. 132–135) drei verschiedene, so genannte Fehlendmechanismen, welche von Rubin (1976) in den 1970er Jahren definiert wurden:

Beim **Missing Completely at Random (MCAR) Mechanismus sind** die fehlenden Werte *völlig zufällig fehlend*, das heißt alle Schätzmethoden ergeben konsistente und unverzerrte Schätzer. Der MCAR-Ausfall ist somit weder bei der Unit- noch bei der Item-Nonresponse problematisch. Laut Schendera (2007, S. 132) braucht das Zustandekommen des MCAR-Musters damit nicht weiter untersucht zu werden.

Das Muster der **Missing at Random (MAR) und damit** *zufällig* fehlenden Daten hängt nur mit den beobachteten Daten zusammen. Die Antwort zu einer Variablen ist unabhängig von der Ausprägung dieser Variable. Zum Beispiel hängt die Wahrscheinlichkeit, dass das Einkommen angegeben wird, vom jeweiligen Bildungsniveau ab. Diese Wahrscheinlichkeit kann abhängig von der Bildung, nicht aber vom Einkommen innerhalb des Bildungsniveaus schwanken (siehe SPSS 2010, S. 4.)

Der Datenausfall beim **Missing Not at Random (MNAR) Mechanismus** ist *nicht zufällig* und beruht auf unbeobachteten Daten. Die Antwortwahrscheinlichkeit hängt somit von den fehlenden Daten ab. Dadurch führen MNAR-Daten zu verzerrten, nicht realitätsnahen Ergebnissen (Wenn zum Beispiel Personen mit hohem Einkommen dieses bewusst nicht angeben).

5.6.3 Behandlung fehlender Daten

Für den Umgang mit fehlenden Daten gibt es verschiedene Ansatzpunkte, die im Folgenden (siehe Göthlich 2009, S. 123ff und Krug 2010, S. 30ff) dargestellt werden. Zunächst werden die Möglichkeiten zur Fallreduktion vorgestellt.

In der **Complete Case Analysis (CC)** werden alle Datensätze, die fehlende Werte aufweisen, ignoriert. Damit kommen schließlich nur vollständige Datensätze in die Auswertung. Dieses Vorgehen wird vor allem bei univariaten Fehlendmustern angewandt und kann nur dann Sinn machen, wenn ein MCAR-Ausfall vorliegt (Göthlich 2009, S. 123). Krug (2010, S. 51) empfiehlt die Anwendung des fallweisen Ausschlusses als *„einfache und sinnvolle Alternative zu komplexen Korrekturverfahren“*, wenn *„der Datenausfall […] zufällig oder nur schwach systematisch erfolgt“* Ansonsten werden Schätzungen für Mittelwerte oder Regressionskoeffizienten verzerrt (Krug 2010, S. 29). Die Schätzung verliert jedoch insgesamt an Effizienz, wenn die Fallzahl verringert wird.
Peugh und Enders (2004, S. 525) subsummieren nach einem Literaturüberblick und der Auswertung mehrerer Studien, dass das fallweise Löschen inkompletter Datensätze eine der schlechtesten Methoden, und damit nicht empfehlenswert, sei.

Bei der **Available Case Analysis (AC)** werden die Verteilungsmaße der Variablen für alle verfügbaren Daten ermittelt (siehe Göthlich 2009, S. 123). Bestimmte Maße (zum Beispiel Kovarianzen) werden ausschließlich für alle kompletten Datensätze errechnet. Der Informationsverlust ist dadurch geringer als bei der CC, aber die Vergleichbarkeit der Maße ist aufgrund unterschiedlicher Stichprobenbasis nicht mehr gegeben. Auch hier stellen Peugh

und Enders (2004, S. 525) fest, dass die nachfolgend dargestellten Gewichtungs- und Imputationsverfahren besser zur Behandlung fehlender Daten geeignet sind.

Bei den **Gewichtungsverfahren** werden unvollständige Datensätze entfernt und alternativ die vollständigen Datensätze stärker für die Analyse gewichtet. Als Methode kommt beispielsweise Bootstrapping in Frage.

Im Rahmen der **Imputationsverfahren** nennt Göthlich (2009, S. 124ff) mehrere Verfahren zur Imputation fehlender Werte; in Frage kommende Verfahren werden anschließend vorgestellt. Den Verfahren ist gemein, dass alle fehlenden Werte in den Datenmatrizen ersetzt werden.

Durch die Methode der **Mittelwertergänzung (Mean Imputation)** werden alle fehlenden Werte durch das arithmetische Mittel oder den Median ersetzt. Offensichtlich bleibt der Mittelwert der entsprechenden Variablen damit erhalten – alle anderen Verteilungsmaße werden dadurch aber verzerrt. Ähnlich wie bei dem fallweisen Löschen (CC) betonen Peugh und Enders (2004, S. 525 und 529), dass die Mittelwertergänzung zu Bias führt und nicht angewandt werden sollte. Viel besser eignet sich jedoch das nachfolgend dargestellte Verfahren der Multiplen Imputation.

Die **Multiple Imputation** als modellbasiertes Verfahren, in welchem Parameter (zum Beispiel Mittelwerte, Varianzen und Kovarianzen) unter der Anwendung von Maximum-Likelihood-Modellen ermittelt werden, eignet sich zuverlässig auch für MAR-Ausfälle und erfolgt in drei Schritten (siehe Krug 2010, S. 31–33, Göthlich 2009, S. 128ff und Peugh und Enders 2004, S. 535ff):

1. **Imputation:** Zunächst werden auf Basis der vollständigen Datensätze multiple lineare Regressionen gerechnet, um entsprechende Regressionskoeffizienten zu erhalten. Diese werden benötigt, um Regressionskoeffizienten für die Datensätze mit fehlenden Werten zu bilden. Anschließend wird ein Set von Residuen erstellt, diese werden mit den Regressionskoeffizienten zu imputierten Werten kombiniert. In der Regel wird dieser Schritt drei bis zehn Mal durchlaufen, wobei immer neue Residuen für das jeweilige Imputationsset erstellt werden – es werden für jeden fehlenden Wert mehrere Schätzwerte imputiert.
2. **Datenanalyse**: Bei der Analyse werden alle neu entstandenen Datensätze analysiert und Standardfehler berechnet.
3. **Kombinationsschritt:** Im letzten Schritt werden die Ergebnisse aller Analysen miteinander kombiniert, so dass letztendlich Werte für den Standardfehler und für den Regressionskoeffizienten generiert werden.

Die Anwendung der Multiplen Imputation erfordert im Grunde annähernd Normalverteilte Daten, ist aber selbst für nicht Normalverteilte Daten besser als die anderen genannten Verfahren geeignet (siehe Peugh und Enders 2004, S. 528 und 535).
Abschließend betont Göthlich (2009, S. 129), dass der Einsatz der Multiplen Imputation zum jetzigen Stand der Forschung die *„wahren Werte“* am besten wiederzugeben vermag.

5.7 Theoretische und praktische Operationalisierung von Konstrukten

Im folgenden Kapitel 5.7.1 wird zunächst die theoretische Vorgehensweise für die Operationalisierung von Konstrukten gezeigt. Im Anschluss daran erfolgt die konkrete Operationalisierung der Konstrukte für das PLS-Kausalmodell zur Kundenzufriedenheit im Gartenbau (Kapitel 5.7.2). Es folgt eine kurze Zusammenfassung in Kapitel 5.7.3. In Kapitel 5.7.4 wird die Behandlung fehlender Werte für vorliegende Arbeit gezeigt.

5.7.1 Theoretische Vorgehensweise

Für die Operationalisierung[38]. der Konstrukte gilt es, konkrete und messbare Indikatoren zu definieren. Indikatoren, die das Konstrukt Kundenzufriedenheit bestmöglich erfassen können, müssen identifiziert, und schließlich in geeigneter Weise in das Modell integriert werden. Für einige Konstrukte gibt es bereits theoretisch bewährte Indikatoren, die in das eigene Modell übernommen werden können. Andere Konstrukte wiederum sind je nach Forschungsvorhaben neu und eigenständig zu definieren. Dann gilt es laut Weiber und Mühlhaus (2010, S. 87) folgende drei Ablaufschritte zu durchlaufen:

1. Grobklassifikation potentieller Indikatoren

Mittels Primär- oder Sekundärforschung können hier Sachverhalte identifiziert werden, die für die Definition des Konstruktes unabdingbar sind. Direkt beobachtbar sind geeignete Indikatoren nur schwer vorzufinden – beispielsweise könnte die Summe des Trinkgeldes für eine erbrachte Gartenbau-Dienstleistung (zum Beispiel die Bepflanzung des Balkonkastens) darauf hindeuten, dass ein Kunde zufrieden ist mit der Bepflanzung. Jedoch lässt dieser Indikator keine allgemeine Aussage zu und ist damit für die Messung, die ja verallgemeinerbare Ergebnisse hervorbringen soll, unbrauchbar. Folglich sollen die in Frage kommenden Indikatoren direkt durch die Kunden bewertet werden.

2. Festlegung der Messkonzeption

Hier muss eine Unterteilung in die formative oder reflexive Operationalisierung erfolgen. Zudem wird festgelegt, wie viele Indikatoren das Konstrukt erfassen soll. Tabelle 8 am Ende des Kapitels zeigt die Anzahl der Indikatoren je Konstrukt, sowie die Art der Operationalisierung an, wie sie für diese Arbeit verwendet wurde.

3. Konstruktion der Messvorschrift (Skalierung)

Die Skalierung[39] der Indikatoren sorgt dafür, dass Einschätzungen von Befragten abgebildet werden können. Für die vorliegende Studie wurden Likert- und Ratingskalen verwendet.

Ratingskalen haben mehrere Abstufungen, womit der Befragte die Ausprägung eines Indikators oder die Zustimmung zu einem Sachverhalt subjektiv einordnen kann (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 96).

---

[38] Laut Weiber und Mühlhaus (2010, S. 86) zu definieren als *„die Summe der Anweisungen (Operationen), mit deren Hilfe ein hypothetisches Konstrukt (theoretischer Begriff) über beobachtbare Sachverhalte (Indikatoren) erfasst und gemessen werden soll (Messvorschrift)“*.

[39] Bezeichnet nach Weiber und Mühlhaus (2010, S. 95) *„allgemein die Konstruktion einer Messvorschrift mit deren Hilfe qualitative Eigenschaften (Dimensionen) von Sachverhalten quantitativ durch die Zuordnung von Zahlen erfasst werden können. Das Ergebnis eines Skalierungsverfahrens wird als Skala bezeichnet.“*

Likert-Skalen erfassen die Zustimmung zu Statements zum Einstellungsobjekt (siehe Berekoven et al. 2006, S. 81). Die verbale Umschreibung umfasst den Grad der Zustimmung, zum Beispiel mit *„stimme voll zu“*, *„stimme zu“*, *„stimme zum Teil zu“*, *„stimme wenig zu“* und *„stimme nicht zu“*. Nach einem Pretest und der Ermittlung von Trennschärfen der jeweiligen Items wurden die Statements, welche das höchste Diskriminationsvermögen aufweisen, in die eigentliche Befragung übernommen[40].

Weiber und Mühlhaus (2010, S. 79) betonen, dass hypothetische Konstrukte möglichst konkret beschrieben und definiert werden müssen. Dies erfolgt in der Regel durch Zurückgreifen auf bestehende Theorien oder durch Erfahrung und sachlogische Vorstellungen sowie Plausibilitätsüberlegungen des Forschers. Die Konstruktdefinition ist die Voraussetzung für die Operationalisierung. Die Autoren (Weiber und Mühlhaus 2010, S. 80–84) schlagen die Unterteilung in drei Ebenen vor, um das jeweilige Konstrukt bestmöglich beschreiben und definieren zu können. Die Eingrenzung soll dabei objektiv nachvollziehbar sein.

1. Subjektebene

Auf der Subjektebene wird definiert, wer die Beurteilung eines Konstruktes vornehmen soll. Für die vorliegende Studie wurden alle Konstrukte von den befragten Kunden der Unternehmen bewertet. Diese verfügen über zum Teil langjährige Erfahrung mit den Produkten und Dienstleistungen, die in den Einkaufsstätten angeboten werden.

2. Objektebene

Hier wird eingegrenzt, was genau beurteilt werden soll. Es kommen theoretisch alle Einkaufsstätten für Pflanzen und Gartenbauprodukte in Frage – in dieser Arbeit erfolgte die Eingrenzung auf 41 bayerische Kleinunternehmen der Gartenbaubranche, deren Kunden zu ihrer Zufriedenheit befragt wurden.

3. Attributebene

Auf der Attributebene wird erfasst, welche konkreten Eigenschaften beurteilt werden sollen. Dabei gilt es weiter, zwischen attributiver, funktionaler und struktureller Definition zu unterscheiden (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 81–82).

Die genaue Beschreibung eines Konstruktes erfolgt durch eine **attributive Definition**. Dabei wird genau abgegrenzt, welche Aspekte und Dimensionen in die Konstrukte einfließen. Eindimensionale Konstrukte haben nur eine latente Variable mit entsprechenden Indikatoren. Im Gegensatz dazu verfügen mehrdimensionale Konstrukte über mehrere Facetten. Kundenzufriedenheit ist hier ein mehrdimensionales Konstrukt, da die Bewertung der einzelnen Leistungsparameter durch die Kunden von Interesse ist (siehe Weiber und Mühlhaus 2010, S. 82).

Bei der **funktionalen Definition** wird dargestellt, wie die Dimensionen eines Konstruktes zueinander in Zusammenhang stehen. Zum einen muss festgelegt werden, ob ein Konstrukt manifest oder latent ist. Zum anderen muss dargelegt werden, ob eine formative oder reflexive Operationalisierung zugrunde liegt.

„If the researcher has a choice regarding the naming of the construct (given the theory), the researcher has a choice in modeling the construct“(Wilcox et al. *2008, S. 1221)*. Im Grunde

[40] Siehe Berekoven et al. (2006, S. 81) zur weiteren Ausführung.

kann ein Forscher demnach selbst entscheiden, ob ein Konstrukt als formativ oder reflexiv operationalisiert wird – in jedem Fall muss die Entscheidung aber gemäß den in Kapitel 5.3 genannten Kriterien verargumentiert werden können.
Während reflexive Konstrukte, die in anderen Studien bereits verwendet wurden und als valide gelten, für eigene Zwecke so übernommen werden können, gilt dies nicht für formative Konstrukte. Laut Wilcox et al. (2008, S. 1223–1224) können formative Konstrukte ohnehin nicht bedingungslos übernommen werden, da es vom Kontext der Studie und den nachfolgenden Konstrukten abhängt, wie die einzelnen Items in das Konstrukt einfließen.
Die **strukturelle Definition** zeigt sich in der Anordnung der Konstrukte und den zu überprüfenden Wirkungsbeziehungen im Kausalmodell.

5.7.2 Praktische Umsetzung in der vorliegenden Arbeit

Für die Konstrukte „Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“ und „Kundenloyalität“ liegen aus der Vergangenheit bereits mehrere Studien vor, die einen positiven Zusammenhang beider Konstrukte zur Kundenzufriedenheit nachweisen können (siehe Kapitel 3.3). Daher wurden für diese beiden Konstrukte bereits validierte und in der Praxis erfolgreich angewandte Operationalisierungen verwendet.
Für die im Gartenbau in Frage kommenden und im Rahmen des Kundenlaufpfads (siehe Kapitel 4) ermittelten möglichen Leistungskriterien, sowie die Bedeutung von Pflanzen, wurde eine eigene Operationalisierung vorgenommen, da es hier keine als geeignet erscheinenden Theorien zu den angenommenen Zusammenhängen gab.
Für eine möglichst realitätsnahe Eingrenzung des zu untersuchenden Konstrukts „Kundenzufriedenheit“ ist die Erfassung möglichst aller interessierenden Konstrukte essentiell. Dies wurde versucht, mithilfe eines Kundenlaufpfads zu gewährleisten. Im Folgenden werden die ermittelten Leistungskriterien sinngemäß zu latenten Konstrukten zusammengefasst, die ihrerseits einen zu testenden Zusammenhang zur Kundenzufriedenheit aufweisen. Für vorliegende Befragung im Hinblick auf die Leistungskriterien wurde eine fünfstufige Ratingskala verwendet. Die verbale Umschreibung lautet beispielsweise *„sehr zufrieden“*, *„zufrieden“*, *„teils/teils“*, *„unzufrieden“* und *„völlig unzufrieden“* (siehe Fragebogen im Anhang).
Beim Kundenzufriedenheitskonstrukt handelt es sich (siehe Christophersen und Grape 2009, S. 110) um ein formatives Messmodell, da die ausgewählten Indikatoren die Ursache für das Konstrukt Kundenzufriedenheit darstellen. Zudem erscheint es möglich und plausibel, dass einzelne Indikatoren der jeweiligen Konstrukte untereinander nicht miteinander korrelieren.
Durch die Kundenpfadanalyse (siehe Abbildung 14) wurden in Frage kommende Zufriedenheitskriterien ermittelt, die nach Matzler und Bailom (2009, S. 283–285) in Produkt- und Serviceebenen, sowie Beziehungsebenen aufgeteilt werden können. Im Folgenden werden die 21 ermittelten, potentiellen Leistungskriterien hergeleitet und näher beschrieben. Teilweise kann dabei auf entsprechende Literatur zurückgegriffen werden, und teilweise erfolgt die Herleitung durch sachlogische Überlegungen, Erfahrungen oder auf Grundlage der Gespräche mit den Betriebsleitern. Zudem werden die Hypothesen für die weiteren, zu

testenden Konstrukte vorgestellt. Am Ende erfolgt eine Zusammenfassung aller Hypothesen (siehe Tabelle 8).

5.7.2.1 Produktebene

Das Konstrukt „Pflanze und Sortiment“ setzt sich aus den vier Indikatoren „Qualität der Pflanzen“, „Sortimentsbreite und Sortimentstiefe“, „Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten“, sowie dem „Angebot an Geschenkartikeln und Accessoires“ zusammen.

1. Qualität der Pflanzen

Die Qualität eines Produktes beeinflusst die Zufriedenheit der Kunden maßgeblich (Huber et al. 2009, S. 71). Daher sollte die Qualität grundsätzlich in Zufriedenheitsmessungen erfasst werden. ZMP und CMA ermitteln in ihrer Imageanalyse Beet- und Balkonpflanzen (2007, S. 48) die Wichtigkeit verschiedener Einkaufskriterien und zeigen, dass 98 % der 162 Befragten die Qualität der Pflanzen als das wichtigste Kriterium beurteilen.

2. Sortimentsbreite und Sortimentstiefe

In mehreren Studienabschlussarbeiten an der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf (siehe Kapitel 3.4.2) wurde festgestellt, dass die Sortimentsbreite und -tiefe für Gartenbaukunden sehr wichtig sind. Kunden finden in einer Gärtnerei oder Baumschule meist ein sehr breites Sortiment vor, wobei die Tiefe im Saisonverlauf durchaus stark variieren kann. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommen ZMP und CMA[41] (2007, S. 48), wonach das Pflanzensortiment mit 85 % Zustimmung das zweitwichtigste Kriterium für den Einkauf darstellt.

3. Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten

Hier ist eine starke Abweichung im tatsächlich vorhandenen Angebot in den verschiedenen untersuchten Einkaufsstätten zu beobachten. Während einige gärtnerische Kleinunternehmen so gut wie keinen Dünger, Pflanzenschutzmittel oder verschiedene Substrate anbieten (meist mit dem Argument der Betriebsleiter, ohnehin nicht mit dem Angebot in Gartencentern und Baumärkten mithalten zu können), verfügen andere klein- und mittelständische Unternehmen über ein äußerst breites Angebot, das von den Kunden gerne in Anspruch genommen wird.

4. Angebot an Geschenkartikeln und Accessoires

Das Angebot an diversen Accessoires (zum Beispiel Übertöpfe, Geschenkverpackungen, Bänder, etc.) und Geschenkartikeln ist in der Regel in kleinen Gartenbaubetrieben im Vergleich zu großen Gartencentern oder Baumärkten sehr überschaubar. Zum einen liegt das an den deutlich besseren Einkaufskonditionen für die (Filialen- und flächenmäßig) größeren Unternehmen, zum anderen ist der Bedarf an Geschenkartikeln und Accessoires laut Aussage der Betriebsleiter in Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen relativ gering. Dennoch zeigen ZMP und CMA (2007, S. 48), dass dieses Angebot für immerhin 51 % der Befragten

[41] N=162.

wichtig ist. Sparke (2008, S. 4) ermittelt das vielfältige Angebot als klare Stärke für Gartencenter, denn sowohl die diesbezügliche Zufriedenheit, als auch Wichtigkeit, liegen in einem hohen Bereich und stimmen in der Bewertung überein.
Auf Basis der oben vorgestellten Indikatoren können nun folgende Hypothesen aufgestellt werden:

H_1: Die Indikatoren *Pflanzenqualität, Sortimentsbreite und Sortimentstiefe, Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten,* sowie das *Angebot an Geschenkartikeln und Accessoires* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Sortiment

und

H_2: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Sortiment und der Gesamtzufriedenheit

5.7.2.2 Serviceebene

Das Konstrukt „Service" setzt sich aus den fünf Indikatoren „Kundenorientierung im Unternehmen", „Kostenloser Service", sowie „Kinderspielplatz", „Kulanz bei Reklamationen" und „Wartezeiten an der Kasse" zusammen.

1. Kundenorientierung im Unternehmen

Laut Bruhn (2009, S. 37ff) wird Kundenorientierung in einem Unternehmen gelebt, wenn die Unternehmensaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse ausgerichtet sind und damit langfristige und stabile Kundenbeziehungen etabliert werden können. Nachdem die Kundenbedürfnisse durchaus sehr heterogen sein können, ist dieser Begriff schwer verallgemeinerbar. Für den gewählten Kontext kann Kundenorientierung als Orientierung eines Unternehmens an den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden aufgefasst werden.
Für den Einkauf von Pflanzen kann eine hohe Kundenorientierung im Unternehmen möglicherweise einen wichtigen Beitrag zur Kundenzufriedenheit leisten, wenn Beratungsbedarf oder die Notwendigkeit der Unterstützung eines Kunden (zum Beispiel bei der Suche nach einer geeigneten Pflanze für einen bestimmten Standort im Garten) besteht.

2. Kostenloser Service

Im Gartenbau gibt es verschiedene Bereiche, in denen kostenloser Service von Kunden erwartet oder zumindest erhofft wird. Zum Beispiel gehören die Bestellung einer besonderen Pflanze, das Bepflanzen von Balkonkästen oder auch das Heben und Tragen schwerer Gegenstände (Töpfe, Substrate) zur Kasse oder zum Auto meist zum kostenlosen Service. Auch die Beratung von Kunden in Einzelhandelsgärtnereien stellt eine kostenlose Serviceleistung dar. In Abhängigkeit von der Einkaufsstätte (sei sie fachfremd oder auch dem Fachhandel zugehörig) gibt es erfahrungsgemäß starke Unterschiede in der Auffassung und Handhabung, welche Serviceleistungen kostenlos angeboten werden. Was für ein Unternehmen eine Selbstverständlichkeit ist, kann in einem anderen Unternehmen aus

verschiedensten Gründen (zum Beispiel Personalmangel, Unternehmensphilosophie) nicht durchgeführt werden.

3. Kinderspielplatz

Für Familien mit kleineren Kindern kann es entlastend sein, wenn die Kinder in der Einkaufsstätte spielen können. Dudek (2006, S. 35) befragte 223 junge Familien zu deren Einkaufsverhalten beim Kauf von Gartenbauartikeln. Dabei wurde deutlich, dass sich insbesondere Familien mit Kindern eine Spielecke oder einen Spielplatz wünschen, um den Einkauf möglichst angenehm zu gestalten. Die Zufriedenheit mit der Kinderspielecke (so es denn eine gibt) wird daher auch für die vorliegende Befragung mit aufgenommen.

4. Kulanz bei Reklamationen

Wenn bei oder nach einem Kauf von Produkten Grund zur Unzufriedenheit entsteht, gibt es viele Kunden, die schweigend zur Konkurrenz abwandern oder sich bei Freunden und Bekannten negativ über das Unternehmen äußern. Demgegenüber gibt es zufriedene Kunden, die grundsätzlich dazu bereit sind, sich mit dem Unternehmen auseinanderzusetzen und den Grund der Beschwerde offenzulegen. Dadurch kann die Kundenbeziehung weiterhin aufrecht erhalten werden. Dann erwarten diese Kunden aber auch Kulanz und ein zufriedenstellendes Gespräch mit der verantwortlichen Person. Laut Stauss (2009, S. 354–355) zeigt sich Kundenzufriedenheit nach einer Beschwerde insbesondere dann, wenn das Personal freundlich und höflich, einfühlend, hilfsbreit, aktiv und verlässlich auf die Beschwerde reagiert und das aufgetretene Problem angemessen löst. Sparke (2008, S. 4) zeigt, dass die Kulanz in Gartencentern wiederum eine deutliche *„Schwäche“* darstellt. Auch für kleinere Unternehmen kann von einer ähnlichen Bewertung ausgegangen werden, da das Personal diesbezüglich meist nicht geschult ist, klare Absprachen fehlen und keine verbindlichen Vorgehensweisen für das Personal mit Kundenkontakt definiert sind.

5. Wartezeiten an der Kasse

In kleinen Unternehmen kommt es häufig vor, dass der Kunde mit einem Mitarbeiter bespricht, welche Pflanzen oder Artikel er möchte, und diese werden dann vom Mitarbeiter zur Kasse gebracht und der Kunde kann sofort bezahlen. Es entstehen keine Wartezeiten.
In der Hochsaison ist dies meist nicht mehr möglich, oder Kunden wollen ihre Artikel selbst aussuchen und gehen eigenständig zur Kasse. Auch in großen Betrieben, wo jeder Mitarbeiter in seiner Abteilung bleiben muss, sollte der Kunde eigenständig zur Kasse gehen, wo eine Kassenkraft wartet. Dann kann es zu mitunter langen Wartezeiten kommen, was von vielen Kunden als sehr negativ empfunden wird. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Sparke (2008, S. 4) die Wartezeit an der Kasse für Gartencenter als *„Schwäche“* einstuft. Eine relativ hohe Wichtigkeit trifft hier nämlich auf eine relativ geringe Zufriedenheit. Aufgrund der dargestellten Sachverhalte können folgende, zu testende Hypothesen aufgestellt werden:

H_3: Die Indikatoren *Kundenorientierung im Unternehmen, Kostenloser Service, Kulanz bei Reklamationen, Kinderspielplatz* und *Wartezeiten an der Kasse* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service des Unternehmens

und

H_4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service des Unternehmens und der Gesamtzufriedenheit

5.7.2.3 Beziehungsebene: Personal

Das Personal ist für den Aufbau einer erfolgreichen Kundenbeziehung unerlässlich. Dabei gilt es im Folgenden, zwischen „Freundlichkeit" und „Verfügbarkeit" des Personals sowie dessen „Beratungsleistung" zu differenzieren – diese drei Indikatoren formen das Konstrukt „Personal".

1. Freundlichkeit des Personals

Laut Sparke ist die Freundlichkeit des Personals für Kunden sehr wichtig (siehe Sparke 2008, S. 4). Freundliches Personal wird zwar häufig als Selbstverständlichkeit für den Einzelhandel dargestellt, oftmals gibt es hier aber deutliche Defizite.

2. Verfügbarkeit des Personals

In Abhängigkeit von der Struktur der Einkaufsstätte kann es deutliche Unterschiede bei der Verfügbarkeit von Personal geben. Je nachdem, wie die Personalplanung im jeweiligen Unternehmen ist, und ob das Unternehmen mehr die Selbstbedienung des Kunden oder dessen persönliche Beratung favorisiert, kann Personal mehr oder weniger einfach für Kunden verfügbar sein. In jedem Fall stellt es ein großes Ärgernis für Kunden dar, wenn diese Hilfe oder Beratung brauchen und keine Mitarbeiter zu finden sind, die helfen könnten.

3. Beratungsleistung des Personals

ZMP und CMA (2007, S. 48) zeigen durch ihre Befragung, dass kompetente Beratung durch das Personal von großer Bedeutung ist, denn 62 % der Befragten empfinden dieses Einkaufskriterium als wichtig. Wenn die bereits gesammelten Erfahrungen mit Pflanzen ausreichend sind, ist Beratung nicht unbedingt nötig (wenngleich trotzdem von Kunden manchmal erwünscht), wohingegen die Beratung bei beispielsweise einer größeren Anschaffung oder einem Geschenk wieder wichtig werden kann, falls ein Kunde nicht über die erwünschten Informationen verfügt.

Basierend auf der vorangegangenen Herleitung der Indikatoren werden folgende Hypothesen formuliert:

H_5: Die Indikatoren *Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Beratungsleistung* des Personals wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal

und

H_6: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal und der Gesamtzufriedenheit

5.7.2.4 Preisgestaltung

Matzler et al. (2007, S. 395) verstehen den Leistungsparameter Preis als mehrdimensionales Konstrukt. Schließlich könnten Kunden mit einem Leistungskriterium (zum Beispiel dem „Preis-Leistungsverhältnis“) zufrieden sein, während ein anderes Leistungskriterium (beispielsweise „Sonderangebote“) Unzufriedenheit stiftet. Ein einziges Kriterium zur Ermittlung der Zufriedenheit bezüglich des Preises halten die Autoren nicht für ausreichend. Zusätzlich erscheint noch interessant, in wie weit der Besitz einer „Kundenkarte mit Treuerabatt“ Zufriedenheit zu stiften vermag. Daher werden für das Kausalmodell folgende drei Indikatoren als Leistungskriterien ausgewählt.

1. Preis-Leistungsverhältnis

79 % der Befragten in der Imageanalyse von ZMP und CMA (2007, S. 48) geben an, dass das allgemeine Preisniveau der Einkaufsstätte für sie wichtig ist. Trotzdem schließen die Autoren (ZMP und CMA 2007, S. 52) daraus, dass Kunden mehr auf die Qualität als auf den Preis achten, wenn sie Pflanzen erwerben.

2. Sonderangebote

Laut ZMP und CMA (2007, S. 48) finden zwei Drittel der Befragten Kunden Sonderangebote und spezielle Aktionen in der Einkaufsstätte wichtig. Vor allem im direkten Vergleich zu anderen Einkaufsstätten – seien diese fachfremd (zum Beispiel Discounter) oder dem Gartenbau zugehörig (beispielsweise Gartencenter) – fällt auf, dass die klein- und mittelständisch geprägten Gärtnereien und Baumschulen wenig mit preisaggressiver Werbung und entsprechenden Angeboten auffallen. In den Gesprächen mit den Betriebsleitern hat sich oft gezeigt, dass diese bewusst keine Sonderangebote anbieten wollen, da dies möglicherweise eine negative Ausstrahlung auf das restliche Sortiment haben und ein schlechter Eindruck beim Kunden entstehen könnte (im Sinne einer Minderwertigkeit der Ware, wenn diese so günstig angeboten werden kann). Zudem gilt hier wie bei dem Angebot an Zusatzartikeln, dass kleine Gärtnereien und Baumschulen meist keine so attraktiven Einkaufskonditionen wie Unternehmen mit einem großen Umsatz erhalten. Daher ist es für kleinere Unternehmen oft schwierig, Sonderangebote zu realisieren. Wenn die Pflanzen zudem aus der Eigenproduktion stammen, scheint der Verkauf dieser in der Regel qualitativ hochwertigen Pflanzen als Sonderangebot zumindest während der Hauptsaison als nicht erwägenswert.

Interessante Ergebnisse hierzu liefert die Studie von Sparke (2008, S. 4), der Sonderangebote als mögliches *„Einsparpotenzial“* für Gartencenter angibt. Denn schließlich liegen sowohl die Wichtigkeit, als auch die Zufriedenheit mit den Sonderangeboten in seiner Studie in einem sehr niedrigen Bereich.

3. Kundenkarte mit Treuerabatt

Im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen gibt es derzeit viele Unternehmen, die Kundenkarten mit entsprechenden Rabattmöglichkeiten anbieten. Laut Studien der TNS

Emnid Medien- und Sozialforschung GmbH[42] zum Thema „Bonusprogramme in Deutschland“ (siehe Erren 2010 und Arens 2006) besitzt jeder Deutsche im Durchschnitt 4,2 Kundenkarten – davon in der Regel eine EC-Karte, eine Krankenversicherungskarte und an dritter Stelle bereits eine Payback-Karte. 58 % der Befragten stellen fest, dass sie dadurch lieber und mehr in den Payback-Aktionspartnerunternehmen einkaufen. Laut einer GfK-Studie zum Besitz von Kundenkarten[43] hatten bereits im Jahr 2007 61 % der deutschen Haushalte eine Payback- und 42 % eine Happy Digit Kundenkarte (siehe Purtscher 2007). Im Jahr 2012 verzeichnet das Kundenbindungsprogramm Payback bereits 20 Millionen aktive Kunden (siehe Payback GmbH 2012).
Kundenkarten könnten daher möglicherweise auch im Gartenbau eine entscheidende Rolle für die Entstehung von Zufriedenheit spielen, da dadurch attraktive Rabatte und Vorteile erzielt werden können.
Daher werden auf Basis der dargestellten Sachverhalte folgende Hypothesen formuliert.

H_7: Die Indikatoren *Preis-Leistungsverhältnis, Sonderangebote* und *Kundenkarte mit Treuerabatt* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung

und

H_8: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung und der Gesamtzufriedenheit

5.7.2.5 Einkaufsflair

Im Konstrukt „Einkaufsflair“ werden sechs verschiedene Leistungskriterien zusammengefasst, die zu einem angenehmen, bequemen und einfachen Einkauf beitragen können. Das Konstrukt umfasst die Indikatoren „Einkaufsatmosphäre“, kundenattraktive „Öffnungszeiten“, das ausreichende Vorhandensein der „Parkplätze“, eine ansprechende „Warenpräsentation“, „Ruheplätze“ sowie eine gut sichtbare „Preisauszeichnung“.

1. Einkaufsatmosphäre

Für die Hälfte der Befragten in der Imageanalyse Beet- und Balkonpflanzen (siehe ZMP und CMA 2007, S. 48) spielt die Einkaufsatmosphäre eine wichtige Rolle beim Einkauf. Donovan et al. (1994, S. 291) weisen mittels empirischer Studie nach, dass ein positiver emotionaler Gemütszustand des Kunden die Verweildauer in einer Einkaufsstätte erhöht und zudem zu mehr Ausgaben führt. Dies gilt unabhängig von einer kognitiven Beurteilung beispielsweise der Qualität oder Angebotsbreite durch den Kunden. Die Autoren heben hervor, dass die Atmosphäre eine große Rolle beim Einkauf spielt. Ob nun der Kunde bereits mit positiver Laune eine Einkaufsstätte betritt, oder ob ein positiver Gemütszustand erst in der Einkaufsstätte entsteht, wird in der Studie aber nicht erfasst. Burns und Neisner (2006, S. 53) fassen zusammen, dass eine angenehme Einkaufsatmosphäre einen positiven Einfluss auf eine

[42] Die telefonische Befragung von 1.000 in deutschen Privathaushalten lebenden Personen fand im Jahr 2010 statt.
[43] 8.000 Personen aus deutschen Privathaushalten wurden 2007 im Rahmen des GfK-Universalpanel NonFood befragt.

Kaufentscheidung haben kann und sogar wichtiger sein kann als das zu erwerbende Produkt. Die Kunden nehmen die Atmosphäre kognitiv und affektiv als Gesamteindruck wahr. Sie sehen und beurteilen beispielsweise ein Zusammenspiel von Licht, Musik, Farbgebung und Stimmung. Wenn Kunden diese Stimmung als positiv beurteilen, so sind sie bereit, mehr Geld auszugeben, mehr Einkäufe zu tätigen und bewerten den Einkauf und die Einkaufsstätte insgesamt positiver. Babin und Darden (1996, S. 202) weisen mit Hilfe eines Strukturgleichungsmodells einen positiven Zusammenhang zwischen einer angenehmen Einkaufsatmosphäre und der Kundenzufriedenheit nach.

2. Öffnungszeiten

Dass lange Öffnungszeiten für circa zwei Drittel der Befragten wichtig sind, zeigt Sparke (2008, S. 4) in einer Befragung von 600 Gartencenterkunden. In vielen kleinen Betrieben gibt es werktags eine Mittagspause, Öffnungszeiten bis 18 Uhr und zudem keine oder nur sehr kurze Öffnungszeiten am Wochenende. Für Berufstätige und Familien, die zusammen einkaufen wollen, kommen daher meist nur Betriebe mit kundenfreundlicheren Öffnungszeiten in Frage. So weist Sparke (2008, S. 4) dieses Einkaufskriterium auch als deutliche Stärke für Gartencenter aus. Für kleinere Betriebe, die ungünstige Öffnungszeiten haben, kann dies möglicherweise ein Kaufhindernis darstellen.

3. Parkplätze

Für 72 % der Befragten der ZMP und CMA (2007, S. 48) sind gute Parkmöglichkeiten wichtig. In einer Online-Befragung mit 600 Kunden (siehe Sparke 2008, S. 4) werden ähnlich hohe Wichtigkeitswerte ermittelt. Diese hohe Zustimmung erscheint plausibel – wenn Kunden Pflanzen einkaufen, wollen sie diese leicht und nicht weit zum Auto transportieren können. Beim Beladen des Autos kann es hinderlich sein, wenn die Parklücken zu klein sind, oder überhaupt kein Parkplatz zur Verfügung steht. In großen Einkaufsstätten gibt es in der Regel ausreichend viele Parkplätze, aber in einigen der an vorliegender Studie teilnehmenden Unternehmen stellt die Anzahl der Parkplätze nicht nur zu Stoßzeiten ein großes Problem dar.

4. Warenpräsentation

Eine attraktive Warenpräsentation kann Kunden zum Kauf inspirieren (laut Sparke 2008, S. 4 finden die Hälfte der Befragten diese wichtig), indem sie neue Ideen schafft und Möglichkeiten der Gestaltung aufzeigt. Während Geschäfte, die über eine große Verkaufsfläche verfügen, hierfür viel Platz zur Verfügung haben, müssen Einzelhandelsbetriebe oft mit sehr kleinen Flächen auskommen. Diese werden dann saisonal gestaltet und mit entsprechenden Pflanzen und Accessoires dekoriert.

5. Ruheplätze

Viele Kunden gehen in eine Gärtnerei oder Baumschule, ohne eine konkrete Kaufabsicht zu verfolgen. Vielmehr nutzen sie den Besuch zum Herumschlendern und zum Sammeln von Inspiration. Dann erscheinen zur Verfügung stehende Ruheplätze (beispielsweise in Form von Sitzgelegenheiten oder einem Kundencafé) besonders attraktiv. Die Einrichtung von

Ruhezonen wird daher explizit und nicht nur für ältere Kunden empfohlen (siehe Schädler 2011, S. 30).

6. Preisauszeichnung

Wenn Pflanzen, Accessoires und weiteres Zubehör nicht gut lesbar mit Preisen ausgezeichnet sind, kann dies möglicherweise ein Kaufhindernis für Kunden, die nicht fragen wollen oder können, darstellen. Wenn diese Kunden den tatsächlichen Verkaufspreis beispielsweise als zu hoch einschätzen, kann es passieren, dass es nicht zum Kauf des Produktes kommt, obwohl das Produkt den Kunden anspricht.

Abschließend werden nun die Hypothesen zum Konstrukt „Einkaufsflair" wie folgt ausformuliert:

H_9: Die Indikatoren *Öffnungszeiten, Parkplätze, Warenpräsentation, Ruheplätze und Preisauszeichnung* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair

und

H_{10}: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair und der Gesamtzufriedenheit

5.7.2.6 Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter

Jobber und Lancaster (2009, S. 250) beschreiben die Ablaufschritte eines Verkaufsgespräches, welche in Abbildung 20 als Überblick dargestellt sind.

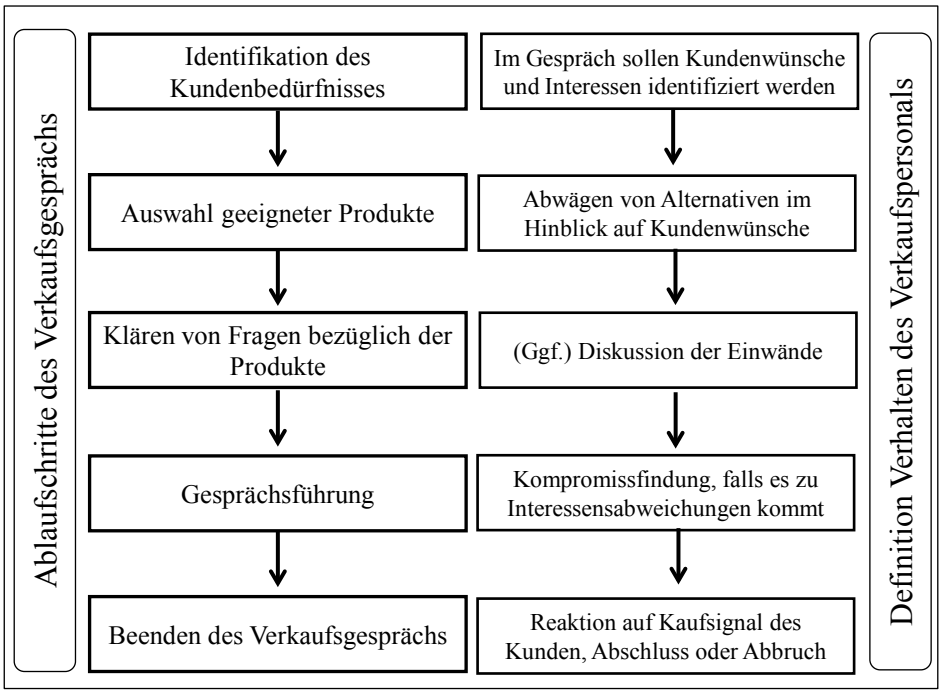


Abbildung 20: Ablaufschritte im Verkaufsprozess (siehe Jobber und Lancaster 2009, S. 248–274)

Laut Jobber und Lancaster (2009, S. 248–274) sind die gezeigten Ablaufschritte wie folgt zu erklären:

1. Identifikation des Kundenbedürfnisses: In Abhängigkeit der jeweiligen Branche ist die Identifikation der Kundenbedürfnisse mehr oder weniger komplex. Wenn ein Kunde ein neues Auto erwerben möchte, dann sind beispielsweise Größe, Modell, Kraftstoffverbrauch, Preisklasse, oder Ausstattung von Bedeutung. Aus allen verfügbaren Modellen ist nun eine geeignete Alternative auszuwählen, wobei der Verkäufer aufgrund seines Wissens und seiner Erfahrung eine wertvolle Hilfe für den Käufer darstellen kann. Je mehr Möglichkeiten es gibt, und je weniger Gedanken sich der Kunde vor dem Gespräch gemacht hat, umso langwieriger kann eine Entscheidung dauern.

Im gärtnerischen Einzelhandel sind verschiedene Situationen denkbar: zum Beispiel sucht ein Kunde ein passendes Geschenk (mögliche Unterschiede bei Preis, Farbe, Größe, Lang- oder Kurzlebigkeit), oder eine Pflanze für den Eigenbedarf (mit unterschiedlichen Ansprüchen an Standort, Lichtverhältnisse, Größe, Farbe, Textur, Lebensdauer, vorausgegangene Erfahrungen mit Pflanzen, Pflegekompetenz). Daher ist es im ersten Schritt des Verkaufsprozesses besonders wichtig, dass sich der Verkäufer grundsätzlich für die Bedürfnisse und Fragen des Kunden interessiert.

2. Auswahl geeigneter Produkte: Nachdem der Verkäufer gedanklich geeignete Produkte identifiziert hat, kann er sie dem Kunden zeigen. Der Verkäufer hat somit die Möglichkeit, ein Kundenproblem zu lösen oder einen Wunsch zu ermöglichen. Auch hier soll es eine Interaktion zwischen Kunde und Verkäufer geben. In diesem Ablaufschritt kann der Verkäufer auf Kundenmeinungen zurückgreifen („das kaufen viele unserer Kunden und sind sehr zufrieden damit“) oder beispielsweise durch eine Vertrauen schaffende Garantie einen Anreiz zum Kauf bieten. Bei Hartwaren (zum Beispiel einem Gartengerät) kann eine praktische Demonstration die Vorteile besonders anschaulich zeigen. In dieser Phase geht es vor allem darum, dass der Verkäufer den Kunden aktiv bei der Suche nach geeigneten Produkten unterstützt.

3. Klären von Fragen bezüglich der Produkte: Oftmals haben Kunden im Lauf des Verkaufsgesprächs noch weitere Fragen im Hinblick auf ein Produkt oder eine Dienstleistung. Einwände, Zweifel oder Meinungsverschiedenheiten zeigen, dass der potentielle Käufer noch nicht vom Produkt überzeugt ist oder einfach noch mehr Informationen benötigt. Hier ist es besonders wichtig, dass der Verkäufer dem Kunden aktiv zuhört und ihn nicht unterbricht.

4. Gesprächsführung: In Abhängigkeit von der Entscheidungskompetenz des Verkäufers kann hier beispielsweise über den Preis des Produktes oder die Lieferkonditionen verhandelt werden. Im gärtnerischen Einzelhandel ist dies beispielsweise bei verblühten Pflanzen oder nicht mehr einwandfreier Hartware durchaus möglich. Daher sollte der Verkäufer auch in dieser Phase noch einmal auf die Fragen des Kunden eingehen und mögliche Lösungen abwägen.

5. Beenden des Verkaufsgesprächs: Eine kundengerechte Verkaufsführung führt nicht automatisch zum erfolgreichen Abschluss eines Verkaufsgespräches. Wenn der Kunde nicht eigenständig sagen kann, ob er das ausgewählte Produkt nun erwerben möchte oder nicht, sollte der Verkäufer die Initiative ergreifen und zu einem geeigneten Zeitpunkt das Gespräch

beenden. Dies kann geschehen, indem beispielsweise nach einem gewünschten Liefertermin gefragt wird.

Alle gezeigten Schritte beinhalten kundenorientierte Verhaltensweisen des Verkaufspersonals, die dazu führen können, dass sich Kunden im Unternehmen wohlfühlen, verstanden fühlen und entsprechend Produkte erwerben. Sollte es im Lauf des Verkaufsgesprächs zu einem Abbruch kommen, wird der Kunde wahrscheinlich zur Konkurrenz gehen oder seine Wünsche noch einmal überdenken. Bei einem positiven Gesprächsverlauf mit anschließendem Kauf wurden die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden in der Regel erfüllt, so dass von einem positiven Zusammenhang zwischen dem Verhalten des Verkaufspersonals und der Kundenzufriedenheit ausgegangen werden kann. Haas (2009, S. 8) betont, *„dass eine Habitualisierung des Kaufverhaltens den Einfluss der verkäuferseitigen Kundenorientierung auf zukünftige Kaufentscheidungen aufheben kann"*. Der positive Zusammenhang wird insbesondere dann vermutet, wenn es sich nicht um gewohnheitsmäßigen Kauf (wie zum Beispiel bei regelmäßigen Einkauf von Lebensmitteln oder anderen Gütern des täglichen Bedarfs) handelt.
Für den Gartenbau kann nicht allgemeingültig festgestellt werden, welche Kaufart vorliegt – dies ist von mehreren Faktoren abhängig. So können Pflanzen **impulsiv**[44] erworben werden (einfach weil sie dem Kunden gefallen, ohne dass ein Kauf vorher geplant war oder der Kauf findet ohne bewusste kognitive Kontrolle statt), **extensiv**[45] (wenn zum Beispiel ein Garten neu angelegt wird und dies viel Planung, Zeit und Geld erfordert und der Kunde zudem ein persönliches Interesse an der Gestaltung hat) oder möglicherweise auch **habitualisiert**[46], wenn für einen bestimmten Bedarf immer dieselben Pflanzen gekauft werden (beispielsweise wenn zum Geburtstag immer wieder rote Rosen verschenkt werden). Wenn ein Kunde jedoch eine eindeutige Präferenz im Bezug auf die zu erwerbenden Pflanzen hat, aber über Erfahrungen verfügt und Heuristiken anwendet (zum Beispiel die Bevorzugung einer bestimmten Preislage von Zimmerpflanzen), kann die Kaufentscheidung auch als **limitiert**[47] bezeichnet werden.

Ein positiver Zusammenhang zwischen kundenorientiertem Verhalten des Personals sowie der Kundenzufriedenheit erscheint intuitiv plausibel und konnte in einigen Studien nachgewiesen werden[48]. Trotzdem konnte bis dato noch nicht eindeutig geklärt werden, ob dieser Zusammenhang immer zutrifft, oder ob er von bestimmten, kontextspezifischen Besonderheiten abhängig ist. Denn möglicherweise wird der Zusammenhang laut Homburg et

---

[44] *„Bei **impulsiven Kaufentscheidungen** reagiert der Konsument* (laut Meffert et al. 2008, S. 104) *spontan auf bestimmte Reize am Point of Sale"*.
[45] *„Vor allem bei hochwertigen, langlebigen Gebrauchsgütern finden **extensive Kaufentscheidungen** statt, bei denen sich der Konsument häufig nicht auf bestehende produktspezifische Erfahrungen stützen kann"* (siehe Meffert et al. 2008, S. 104).
[46] *„Kennzeichnend für **habituelle Kaufentscheidungen** ist die gewohnheitsmäßig getroffene Produkt- und Markenwahl"* (siehe Meffert et al. 2008, S. 104).
[47] *„Bei **limitierten Kaufentscheidungen** gelangen mehrere Produkte bzw. Marken in die engere Auswahl, ohne dass ein bestimmtes Produkt favorisiert wird. Der kognitive Problemlösungsaufwand bleibt dabei begrenzt, da lediglich Produktalternativen miteinander verglichen werden"* (siehe Meffert et al. 2008, S. 104).
[48] Homburg et al. (2011a, S. 797) geben hierzu einen Literaturüberblick.

al. (2011a, S. 795) von der Einkaufssituation und -art beeinflusst. Besonders in extensiven Situationen des Kaufverhaltens ist ein Kunde mehr auf Kundenberatung angewiesen als bei einem impulsiven oder habitualisierten Kauf, wo eine Kundenberatung eventuell unnötig oder unerwünscht sein kann.

Homburg et al. (2011a, S. 805) weisen in ihrer Studie einen positiven Zusammenhang zwischen kundenorientiertem Verhalten und der Kundenzufriedenheit nach. Dieser Zusammenhang wird umso stärker, wenn es sich um Produkte, die extensiv erworben werden, handelt. Entsprechend der theoretisch hergeleiteten Bestandteile des Verkaufsgesprächs werden die in Abbildung 21 aufgeführten Fragen zur Operationalisierung des kundenorientierten Mitarbeiterverhaltens in Anlehnung an Homburg und Stock-Homburg (2012, S. 37) ausgewählt.

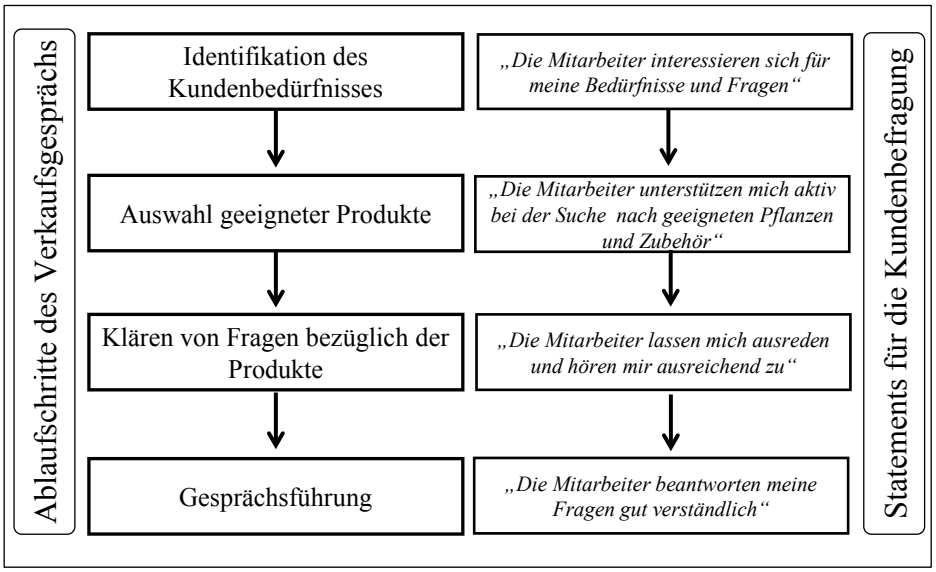


Abbildung 21: Operationalisierung des Konstruktes „Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“ (eigene Darstellung in Anlehnung an Jobber und Lancaster 2009, S. 248–274)

Nachdem die eben vorgestellten vier Items alle das Kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter reflektieren, wird das Konstrukt entsprechend reflexiv operationalisiert. Die zu testenden Hypothesen lauten daher:

H_{11}: Die Indikatoren *Aktive Unterstützung, ehrliches Interesse, Zuhören* und *Beratung* reflektieren das Konstrukt Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter

und

H_{12}: Die Kundenorientierung der Mitarbeiter wirkt positiv auf die Gesamtzufriedenheit

5.7.2.7 Kundenloyalität

Gemäß den in Kapitel 3.3.2 theoretisch hergeleiteten Umständen zur Entstehung von Kundenloyalität wird das Ausmaß durch folgende drei Statements erfasst (siehe Abbildung 22).

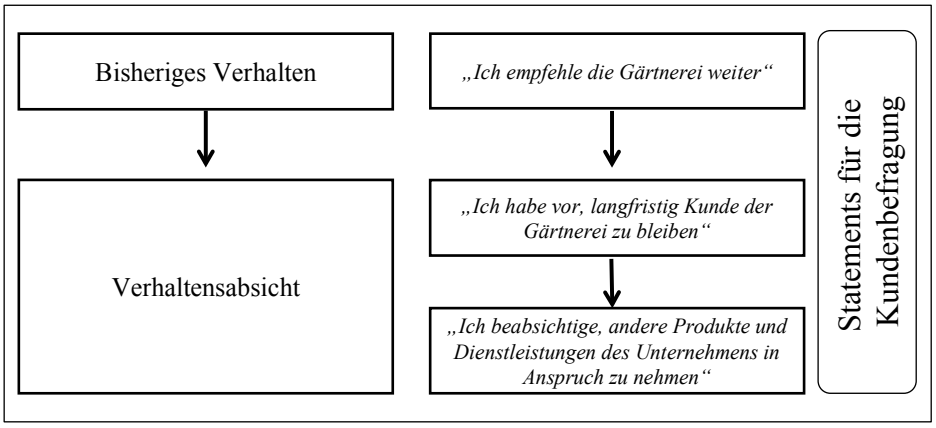


Abbildung 22: Operationalisierung der Kundenloyalität (eigene Darstellung)

Die zu testenden Hypothesen lauten daher:

H_{13}: Die Indikatoren *Weiterempfehlung, Cross buying* und *Kundenbindung* reflektieren das Konstrukt Kundenloyalität

und

H_{14}: Die Kundenzufriedenheit hat einen positiven Einfluss auf die Kundenloyalität

5.7.2.8 Bedeutung von Pflanzen

Im Folgenden werden Aspekte zur Bedeutung von Pflanzen für Menschen aufgegriffen. Ferner wird ihre Relevanz für das Kausalmodell zur Kundenzufriedenheit im Gartenbau abgeleitet.

1. Pflanzen als Hobby

Die GfK hat im Rahmen des GfK Garden Tracking (siehe Schmitz 2007, S. 37–38) sechs verschiedene Segmente von Gartenbenutzern (Gartenmuffel, Gartenausnutzer, Gartenliebhaber, Hobbygärtner, Perfektionisten und Selbstversorger) differenziert. Diese unterscheiden sich zum einen in der Gestaltung ihrer Gärten, aber auch in der Häufigkeit der Arbeit im Garten. Allen voran, verbringen Hobbygärtner die meiste Zeit im Garten (54 % täglich und 41 % mindestens einmal pro Woche), gefolgt von den Selbstversorgern (35 % täglich) und Gartenliebhabern (28 % täglich). Unter der Annahme, dass sich die starke Affinität zu Pflanzen – die sich ihrerseits im großen Zeit- und Arbeitsaufwand der Gartenliebhaber widerspiegelt – bei den zu befragenden Stammkunden stark unterscheidet, soll erfasst werden, in wie weit Pflanzen als Hobby gesehen werden.

2. Pflanzen sorgen für Entspannung

Die Arbeit und der Umgang mit Pflanzen sorgen für Entspannung. Lange schon ist zum Beispiel bekannt, dass spezielle Pflanzen im Büro für einen beruhigenden Arbeitsalltag sorgen, indem sie durch die Erhöhung der Luftfeuchte, Produktion von Sauerstoff und Reduktion von Schadstoffen das Raumklima deutlich verbessern (siehe Das Grüne Medienhaus 2011). In einer Erhebung durch das Ifak-Institut[49] geben 72 % der 9.825 Befragten an, dass ihr Garten sie entspannt und ihnen Spaß macht (siehe Statista GmbH). Im GfK Garden Tracking geben 89 % an, dass der Garten ein *„Ort zum Wohlfühlen und Entspannen"* ist (siehe Schmitz 2007, S. 45).

3. Lebensraum

Laut GfK besitzen zwei Drittel aller Deutschen einen Garten oder können einen Garten nutzen (siehe Schmitz 2007, S. 32). Daneben besaßen nach einer Befragung durch das Ifak-Institut 80 % aller Deutschen im Jahr 2009 einen Balkon (siehe Statista GmbH)[50]. Garten, Balkon oder auch Terrasse stellen weitere Möglichkeiten für die Verwendung von Pflanzen und die Gestaltung mit Pflanzen und Gartenbauprodukten dar. Durch die Erweiterung einer Wohnung oder eines Hauses um diesen zusätzlich nutzbaren Lebensraum können neue Möglichkeiten der Freizeitgestaltung entstehen.

4. Zeitgestaltung

Die Arbeit im Garten gehört laut einer Erhebung der GfK im Jahr 2007 (siehe Statista GmbH) zu den zehn liebsten Freizeitbeschäftigungen der Deutschen[51]. 25 % stimmen demnach voll und ganz zu, dass Gartenarbeit ihre liebste Freizeitbeschäftigung darstellt. Dabei ist es für die Befragten schön zu sehen, dass ihre Pflanzen wachsen und blühen, oder dass selbst kultiviertes Obst und Gemüse geerntet werden können. Daneben sind viele weitere Arten der Freizeitgestaltung im Garten und auf dem Balkon, beziehungsweise der Terrasse denkbar.

5. Wohlbefinden

Haviland-Jones et al. (2005, S. 104ff) zeigen, dass Pflanzen zu positiven Emotionen führen. Werden Probanden unerwarteter weise mit einer Schnittblume beschenkt, so heitert sich deren Stimmung auf, sie lächeln und werden kommunikativer. Ab Oktober 2012 haben daher beispielsweise viele österreichische Gärtnereien die Aktion „Pflanzen zum Wohlfühlen" gestartet (siehe Blumenmarketing Austria). Dabei wird jeden Monat eine Pflanze vorgestellt und angeboten, die nachweislich einen positiven Effekt auf das Wohlbefinden ausübt.

Da die Stichprobe für die vorliegende Studie aus Stammkunden von Einzelhandelsbetrieben besteht, wird angenommen, dass die Kunden bei der Frage, ob Pflanzen für ein angenehmes Wohlbefinden sorgen, zustimmen.

---

[49] Die Befragung fand zwischen 2007 und 2008 statt, es wurden nur Personen aus Haushalten mit einem Garten befragt.

[50] Die Datengrundlage bilden Interviews mit der Deutschsprachigen Bevölkerung in Privathaushalten (Hochrechnung).

[51] Hierfür wurden im Rahmen des GfK Haushaltspanels 20.000 Haushalte befragt.

Welche Gefühle genau mit Pflanzen assoziiert werden, kann für Kunden verschieden sein und hat möglicherweise einen Einfluss auf das Ausmaß an Kundenzufriedenheit. Dabei wird die Vermutung zugrunde gelegt, dass Pflanzenliebhaber, die viel Zeit und Engagement für ihr Hobby aufbringen, entsprechend mehr Zufriedenheit mit der Leistung eines gärtnerischen Unternehmens zeigen, da sie das Angebot mehr wertschätzen.
Abbildung 23 zeigt die gewählten Statements zur Erfassung der Bedeutung von Pflanzen in der vorliegenden Untersuchung.

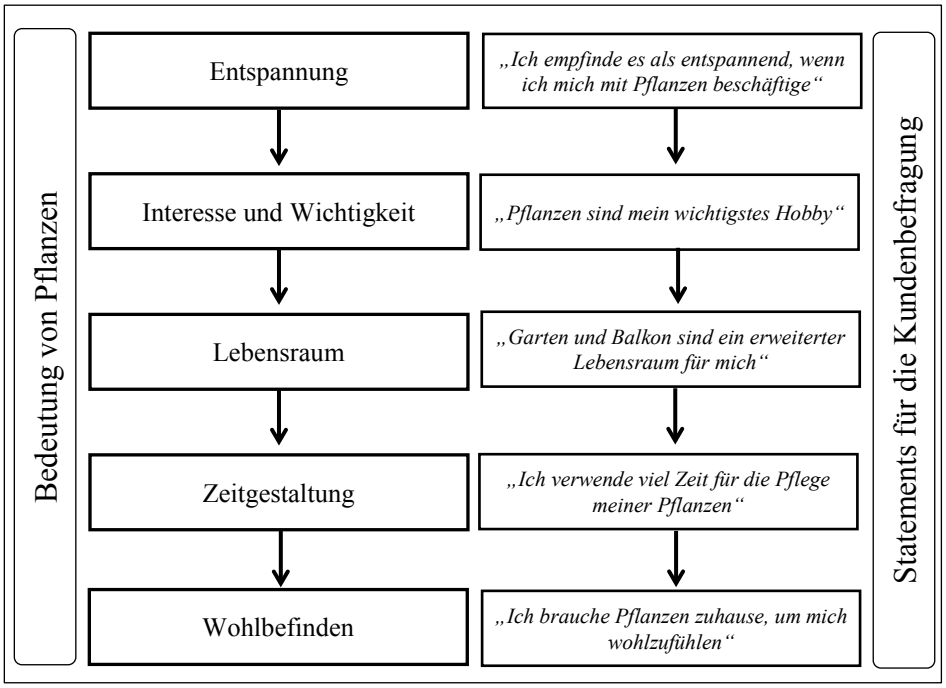


Abbildung 23: Statements zur Erfassung der Bedeutung von Pflanzen (eigene Darstellung)

Folgende Hypothesen sollen daher im Kausalmodell getestet werden:

H_{15}: Die Indikatoren *Entspannung, Interesse, Lebensraum, Zeitgestaltung* und *Wohlbefinden* reflektieren die Bedeutung von Pflanzen

und

H_{16}:Die Bedeutung von Pflanzen für den Kunden hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit

5.7.3 Zusammenfassung

Nachfolgend zeigt Tabelle 8 alle zu testenden Zusammenhangshypothesen[52] im Überblick. Diese Hypothesen werden im entwickelten Kausalmodell abgebildet und können damit im

[52] Riesenhuber (2009, S. 9) nennt drei Arten von Hypothesen: **Zusammenhangshypothesen** (treffen Aussagen über einen positiven oder negativen Zusammenhang zwischen zwei Merkmalen), **Unterschiedshypothesen** (treffen Aussagen zu Unterschieden zwischen zwei oder mehreren Populationen) und **Veränderungshypothesen** (treffen Aussagen zur Veränderung eines Merkmals im Zeitverlauf).

Hinblick auf deren Falsifizierung oder Verifizierung getestet werden. Die dargestellten Hypothesen veranschaulichen die Vielschichtigkeit der Kundenzufriedenheit – jede latente Variable beinhaltet mehrere Einzelkriterien, deren Einfluss auf die Zufriedenheit es zu ermitteln gilt.

Tabelle 8: Hypothesen für das Kausalmodell (eigene Erhebung)

H	Inhalt der Hypothese	Operationalisierung
H_1	Die Indikatoren *Pflanzenqualität, Sortimentsbreite und Sortimentstiefe, Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten,* sowie das *Angebot an Geschenkartikeln und Accessoires* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Sortiment	formativ
H_2	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Sortiment und der Gesamtzufriedenheit	formativ
H_3	Die Indikatoren *Kundenorientierung, Kostenloser Service, Kulanz bei Reklamationen,* und *Wartezeiten an der Kasse* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service	formativ
H_4	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service und der Gesamtzufriedenheit	formativ
H_5	Die Indikatoren *Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Beratungsleistung des Personals* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal	formativ
H_6	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal und der Gesamtzufriedenheit	formativ
H_7	Die Indikatoren *Preis-Leistungsverhältnis, Sonderangebote* und *Kundenkarte mit Treuerabatt* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung	formativ
H_8	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung und der Gesamtzufriedenheit	formativ
H_9	Die Indikatoren *Öffnungszeiten, Parkplätze, Einkaufsatmosphäre, Warenpräsentation und Preisauszeichnung* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair	formativ
H_{10}	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair und der Gesamtzufriedenheit	formativ
H_{11}	Die Indikatoren *Aktive Unterstützung, ehrliches Interesse, Zuhören* und *Beratung* reflektieren das Konstrukt Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter	reflexiv
H_{12}	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter und der Kundenzufriedenheit	formativ
H_{13}	Die Indikatoren *Weiterempfehlung, Cross buying* und *Kundenbindung* reflektieren das Konstrukt Kundenloyalität	reflexiv
H_{14}	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundeloyalität	formativ
H_{15}	Die Indikatoren *Entspannung, Interesse, Lebensraum, Zeitgestaltung* und *Wohlbefinden* reflektieren die Bedeutung von Pflanzen	reflexiv
H_{16}	Die Bedeutung von Pflanzen für den Kunden hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit	formativ

Somit kann, basierend auf den dargestellten Hypothesen ein Kausalmodell zur Beurteilung der Zusammenhänge erstellt werden, welches Abbildung 24 zu entnehmen ist. Dieses Modell wird im folgenden Kapitel auf diverse Gütekriterien geprüft, bevor die Ergebnisse aus der Kausalmodellierung schließlich in Kapitel 8 vorgestellt werden.

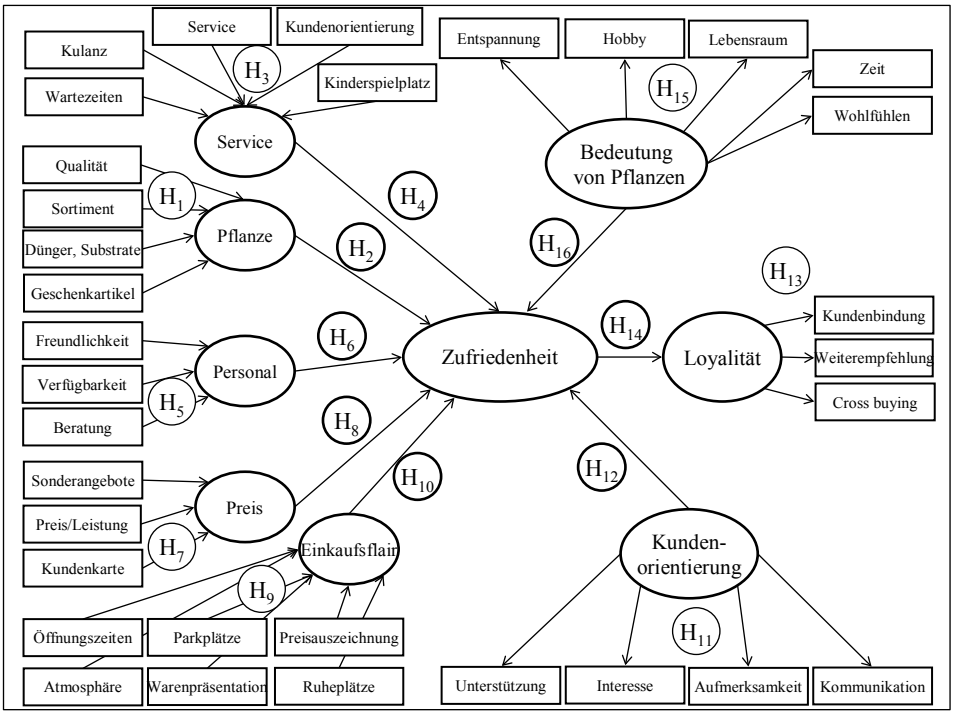


Abbildung 24: PLS Modell zur Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel (eigene Darstellung)

5.7.4 Behandlung fehlender Daten in vorliegender Studie

Die Daten für vorliegende Studie stammen aus einer Teil- beziehungsweise Vollerhebung von Baumschul- und Gärtnereikunden, welche in der Kundendatei der jeweiligen Einkaufsstätte erfasst sind. 300 bis 500 Kunden wurden (in Abhängigkeit von der Größe der Kundendatei) ausgewählt und schriftlich befragt.

Laut Olinsky et al. (2003, S. 53) ist insbesondere die Multiple Imputation in Strukturgleichungsmodellen geeignet, wenn der Datensatz nicht mehr als 24 % fehlende Werte enthält. Bei Datenausfällen > 30 % kann die Multiple Imputation andere Imputationsverfahren jedoch nicht mehr übertreffen, was aber nicht gegen einen Einsatz unter solchen Umständen spricht.

Für einen Überblick bezüglich des Datenausfalls aller im Strukturgleichungsmodell verwendeten Variablen für die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführte Kundenzufriedenheitsstudie sorgt Tabelle 38 im Anhang. Darin wird ersichtlich, dass der Datenausfall im Minimum 1,4 % und im Maximum 62,1 % beträgt. Bei näherer Betrachtung der Daten zeigt sich, dass Variablen mit hohen fehlenden Werten (zum Beispiel: Zufriedenheit mit der Kinderspielecke oder der Kundenkarte) dann vorliegen, wenn das abgefragte Kriterium offenbar nicht beurteilt werden *kann* (eben weil es bei einem Teil der untersuchten Einzelhandelsgärtnereien keine Kinderspielecke oder Kundenkarte gibt). So fehlen in 16,9 % des Datensatzes Antworten zur Zufriedenheit bezüglich vorhandener

Ruheplätze *und* einer Kinderspielecke *und* einer Kundenkarte und in 14,5 % Angaben zu Ruheplätzen *und* der Kinderspielecke. Für vorliegende Studie werden die fehlenden Werte mittels multipler Imputation ergänzt, so dass die Daten in das PLS-Modell übernommen werden können. Tabelle 39 im Anhang zeigt zudem Schiefe und Kurtosis der Zufriedenheitswerte der Befragten. Es wird ersichtlich, dass die durchweg positive Schiefe auf eine Asymmetrie der Verteilung hindeutet – die Zufriedenheitswerte sind ohne Ausnahme rechtsschief verteilt. Die Abweichung von der Normalverteilung ist für alle erfassten Einkaufskriterien signifikant (Miles und Shevlin 2001, S. 65ff).

Die Kurtosis der Zufriedenheitswerte ist negativ oder positiv – und zeigt damit, dass die Werte nicht normalverteilt sind. Negative Werte (wie zum Beispiel bei der Sortimentsbreite) implizieren eine flache Wölbung (im Vergleich zur Normalverteilung), positive Werte (Warenpräsentation) führen zu einer starken Wölbung (siehe Martens 2003, S. 56–59).

6 Deskriptive Ergebnisse aus der Kundenbefragung

Kundenzufriedenheitsstudien erfreuen sich seit Jahren zunehmender Beliebtheit im Management – schließlich kann der Unternehmensprofit aufgrund fundierter Einblicke in die Wünsche und Belange der Kunden wesentlich verbessert werden. Umso wichtiger erscheinen damit wahre und valide Informationen der Befragten, die vor allem in Kundenbefragungen erhoben werden können. Meffert et al. (2008, S. 159) nennen durchschnittliche Rücklaufquoten von 5 bis 30 % bei schriftlichen Befragungen. Bei anderen Autoren (beispielsweise Wieken 1974, zitiert bei Bortz und Döring 2009, S. 256) schwanken die aus der Literatur berichteten Rücklaufquoten vage zwischen 10 und 90 %. Der Rücklauf bei vorliegender Studie liegt im Mittel aller befragten Kunden der 41 beteiligten Unternehmen bei 22 % (mit einem Maximum von 29 % und einem Minimum von 9 % bezogen auf die 41 teilnehmenden Unternehmen).

Einige Projektpartner verfügten nicht über eine ausreichende Anzahl an Kundendaten. Daher mussten hier vor Ort zusätzliche Fragebogen ausgelegt werden, wobei die Befragungsaktion unterstützend mit einem Poster beworben wurde und die Mitarbeiter angehalten waren, die im Geschäft einkaufenden Kunden zu einer Teilnahme zu bewegen. Die Fragebogen wurden dann von den Kunden mitgenommen und postalisch zurückgesendet. Daher kann der Rücklauf nicht separat für die schriftliche Befragung und die ausgelegten Fragebogen berechnet werden. Tabelle 9 zeigt alle wesentlichen Daten zum Ablauf der Kundenbefragung im Überblick.

Tabelle 9: Eckdaten zur Kundenbefragung (eigene Erhebung)

Befragung	Datum	Anzahl	Rücklauf	Rücklaufquote
Versand der Fragebogen	09.09.2009	18.669	4.212	**Gesamt**: 22 % Minimum je EKS[1]: 9 % Maximum je EKS[1]: 29 %
Auslegen der Fragebogen vor Ort	10.09.2009 bis 16.10.2009	1.800		

[1)] EKS = Einkaufsstätte

Nachfolgend werden die Ergebnisse aus der Kundebefragung ausführlich dargestellt und gegebenenfalls geeigneten Vergleichsdaten aus Bayern gegenübergestellt. Die Problematik der Festlegung einer möglichen Grundgesamtheit für diese Befragung wird in Kapitel 10 diskutiert.

6.1.1 Charakterisierung der Stichprobe

Nachfolgend werden sowohl die sozioökonomischen, als auch die demographischen Ergebnisse der Befragung dargestellt und mit entsprechenden Daten für Bayern verglichen. Die Vergleichsdaten für die bayerische Bevölkerung stammen aus der Mikrozensuserhebung für das Jahr 2009. Hierfür werden laut Bayerischem Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2010, S. 3) 120.000 Personen in Bayern per Zufall ausgewählt und zu ihrer wirtschaftlichen und sozialen Lage befragt. Die befragten Personen repräsentieren somit 1 % der bayerischen Bevölkerung. Weitere Daten stammen (wenn nicht separat für Bayern abrufbar) aus der Online-Datenbank Genesis des Statistischen Bundesamtes Deutschland.

In 92 % der Fälle (d.F.) können die Befragten einen Garten nutzen, zu 61 % d.F. einen Balkon und in 75 % d.F. haben die Befragten eine Terrasse. 2 % können weder einen Garten, noch einen Balkon oder eine Terrasse nutzen. Dadurch liegen bei den Befragungsteilnehmern grundsätzlich sehr gute Voraussetzungen für eine Nachfrage nach Pflanzen vor.

6.1.1.1 Geschlecht der Befragten

Insgesamt 4211 Kunden gaben in der Befragung ihr Geschlecht an. Danach sind 24 % der befragten Kunden männlich und 76 % weiblich (siehe Tabelle 10). Verglichen mit den Zahlen für Bayern, die vom Bayerischen Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2010, S. 20) jährlich veröffentlicht werden, liegen starke Abweichungen in der Geschlechterverteilung vor. So waren im Jahr 2009 49 % der bayerischen Gesamtbevölkerung männlich und 51 % weiblich.
Diese Abweichungen treten erwartungsgemäß auf, da überwiegend Frauen für die Konsumausgaben im Haushalt zuständig sind (siehe Rennhak und Knörzer 2010, S. 2). Dies gilt auch für den Erwerb von Blumen und Pflanzen – dafür sind nach einer Untersuchung von Behr und Niehues (2009, S. 96) vorwiegend Frauen verantwortlich.

6.1.1.2 Alter der Befragten

Das Gros der befragten Kunden (88 %) ist 41 Jahre und älter (siehe Tabelle 10). Die Gruppe der unter 40-jährigen ist mit nur 12 % vertreten. Werden die empirisch gewonnenen Daten den Vergleichsdaten für Bayern gegenübergestellt, so zeigen sich sehr große Unterschiede im unteren Bereich der Altersverteilung, wo 32 % der bayerischen Bevölkerung jünger als 30 Jahre alt sind. Lediglich die Gruppe der über 70-jährigen in Bayern (13 %) ist ähnlich verteilt in der Stichprobe (14 %) vertreten. Die Altersklassen von 41 bis 70 sind in der Kundenbefragung deutlich stärker vertreten als im bayerischen Durchschnitt (Tabelle 10). Die empirisch ermittelte Altersverteilung der befragten Kunden scheint durchaus plausibel. Behr und Niehues (2009, S. 96) stellen fest, dass *„Verbraucher unter 35 Jahren […] so gut wie keine Bedeutung für den Konsum von Blumen und Pflanzen“* haben. 22 % der privaten Ausgaben für Blumen und Pflanzen entfallen laut den Autoren auf Personen, die älter als 50 sind. Den Großteil der privaten Ausgaben (circa 50 %) bestreiten die über 60-jährigen Personen. In vorliegender Erhebung liegt der Anteil der zwischen 50 und 60 Jahre alten Befragten bei 28 %, während 37 % der Befragten älter als 60 sind. Die Altersverteilung der Befragten trifft somit annähernd die von anderen Autoren erfasste Realität für Gartenbaukunden.

6.1.1.3 Monatlich verfügbares Haushaltsnettoeinkommen

Gemäß Definition des Statistischen Bundesamtes (Statistisches Bundesamt Deutschland 2011a) wird das monatliche Nettoeinkommen eines Haushaltes berechnet, indem vom Haushaltsbruttoeinkommen (zu verstehen als alle Einnahmen eines Haushaltes) die Ausgaben für Steuern und Sozialabgaben (einschließlich Solidaritätszuschlag und

Sozialversicherungsbeiträge) subtrahiert werden. Für die bayerische Bevölkerung liegen wiederum aus dem Mikrozensus 2009 (Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2010, S. 20) entsprechende Daten zum monatlich verfügbaren Haushaltsnettoeinkommen vor, welche in Tabelle 10 dargestellt und mit den empirisch gewonnenen Daten der Kundenbefragung verglichen werden können.
Die entsprechenden Einkommensklassen sind allerdings nicht vollständig deckungsgleich. Im Mikrozensus werden 11 verschiedene Einkommensklassen mit teils unterschiedlich großen Kategorien aufgeführt, was bei der Fragebogengestaltung bewusst nicht übernommen wurde: Zum einen sollten die gewählten Einkommensklassen grundsätzlich gleiche Intervallgrößen betragen, um die Befragten nicht zu überfordern. Zum anderen liefern die fünf verwendeten Klassen ausreichend detaillierte Informationen. Daher werden die Nettoeinkommensklassen aus dem Mikrozensus hier zum Teil kumuliert dargestellt, um eine bessere Vergleichbarkeit zu ermöglichen. Im unteren Einkommensbereich unterscheiden sich die Werte sehr stark. So verfügen 43 % der bayerischen Bevölkerung über ein monatlich verfügbares Haushaltsnettoeinkommen unter 1.100 €, während dies auf nur 14 % der befragten Kunden zutrifft. Der Bereich von 1.100 € bis 2.000 € (bzw. von 1.000 € bis 1.999 €) ist annähernd gleich stark ausgeprägt. Die Stichprobe unterscheidet sich wiederum sehr stark im Bereich des verfügbaren Einkommens ab 2.000 € – hier liegt der Anteil der bayerischen Bevölkerung bei 22 % und bei hohen 52 % aller befragten Kunden. Damit bleibt hervorzuheben, dass die befragten Kunden über ein vergleichsweise hohes monatliches Haushaltsnettoeinkommen verfügen.

6.1.1.4 Anzahl der Personen im Haushalt

Tabelle 10 zeigt die Verteilung der Personen je Haushalt für Bayern sowie für die befragten Kunden. In der Kundenbefragung wurden demnach deutlich weniger Einpersonenhaushalte (13 %) erfasst, als diese in Bayern tatsächlich vorzufinden sind (40 %). Die Befragten wohnen hauptsächlich (43 %) in Zweipersonenhaushalten – bayernweit sind dies 32 %. Die in Drei- bis Vierpersonenhaushalten lebenden Personen sind in der Kundenbefragung tendenziell etwas stärker als in Bayern vertreten, die Fünfpersonenhaushalte sind doppelt so oft (8 %) vorzufinden wie in Bayern (4 %).

6.1.1.5 Höchster Bildungsabschluss der Befragten

Der höchste Bildungsabschluss der bayerischen Bevölkerung ist den Statistischen Berichten des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung (2010, S. 21–24) zu entnehmen und wird wiederum im Rahmen des Mikrozensus erhoben. Hier wurden (für eine bessere Vergleichbarkeit) sich in einer Ausbildung befindende beziehungsweise noch nicht schulpflichtige Menschen nicht in die Auswertung mit einbezogen. Tabelle 10 zeigt die Verteilung der Bildungsabschlüsse im Vergleich. Nur 26 % der Befragten verfügen über einen Hauptschulabschluss, während dies auf 41 % der bayerischen Bürger zutrifft. Stattdessen verfügen weitaus mehr Befragte über die Mittlere Reife (39 %) oder einen Hochschulabschluss (25 %). Den allgemeinen Schulabschluss Abitur haben nur 8 % der

Befragten und 20 % in Bayern erworben. Ebenso liegt der Anteil an Menschen mit einer Meister- oder Technikerausbildung in Bayern mit 7 % deutlich höher als in der Kundenbefragung (0,6 %), was möglicherweise daran liegt, dass es hierfür keine spezielle Kategorie im Fragebogen gab (dieser Abschluss wurde von den Befragten unter „Sonstiges“ aufgeführt). Tabelle 10 zeigt alle ermittelten und recherchierten Daten im Überblick.

Tabelle 10: Sozioökonomische Daten im Vergleich (eigene Befragung und Statistisches Bundesamt Deutschland 2011a)

Kriterium	Kundenbefragung [%]	Bayern [%]	
Alter			
< 30	1,7	31,9	
31 - 40	10,5	14,2	
41 - 50	23,3	17,1	
51 bis 60	27,7	13,1	
61 bis 70	22,5	11,0	
Über 70	14,3	12,7	
N Gesamt	*4.038*	*12.510.331*	
Geschlecht			
Männlich	24,0	49,1	
Weiblich	76,0	50,9	
N Gesamt	*3.574*	*12.322.000*	
Bildungsabschluss			
Hauptschulabschluss	25,8	40,6	
Mittlere Reife	39,2	19,3	
Abitur	8,4	20,0	
Hochschulabschluss incl. Promotion	24,6	10,5	
Sonstiges	1,4	3,2	
Meister-/Technikerausbildung	0,6	6,5	
N Gesamt	*4.211*	*9.756.000*	
Monatlich verfügbares Haushaltsnettoeinkommen			
< 1000 €	14,1	< 1.100 €	42,9%
1000 bis 1999 €	33,8	1.100 bis 2.000 €	35,3%
2000 bis 2999 €	24,8	2.000 bis 3.200 €	15,2%
3000 bis 3999 €	14,7	> 3.200 €	6,5%
> 4000 €	12,6		
N Gesamt	*4.211*	*6.051.000*	
Haushaltsgröße			
1	12,5	39,5	
2	42,9	32,2	
3	17,8	13,2	
4	18,4	11,1	
5 und mehr	8,4	4,1	
N Gesamt	*4.211*	*6.051000*	

6.1.2 Einkaufsverhalten der Befragten

Im Folgenden werden die Ergebnisse zum Einkaufsverhalten dargestellt, um erste Einblicke in die Gewohnheiten der Befragten beim Kauf von Blumen und Pflanzen zu geben. Wenn möglich, werden entsprechende Vergleichsdaten für Deutschland gegenüber gestellt.

6.1.2.1 Jährliche Ausgaben für Schnittblumen und Pflanzen

Das Gros der Befragten (88 %) gibt mehr als 100 € jährlich für Schnittblumen und Pflanzen aus. Differenzierter betrachtet, kaufen nur 1 % für weniger als 50 €, und 10 % für maximal 100 € jährlich Schnittblumen und Pflanzen. 29 % der Befragten investieren 100 € bis 199 €, während ein ähnlich hoher Anteil (29 %) mehr als 300 € jährlich ausgibt. 31 % der Befragten kaufen für 200 € bis 300 € ein (siehe Tabelle 11).

Die Ausgaben für Blumen und Gärten in Deutschland wurden beispielsweise 2008 in der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe erfasst und liegen bei 192 € jährlich. Darin enthalten sind laut Statistischem Bundesamt (2010, S. 14) Ausgaben für *„Gartenerzeugnisse und Verbrauchsgüter für Gartenpflege, Topfpflanzen, Schnittblumen, Gebühren für Blumen- und Pflanzenzulieferungen, Düngemittel, Blumenerde u. Ä. (ohne Gartenmöbel)“*.

Monatlich werden deutschlandweit durchschnittlich 9 € für Schnittblumen und Zimmerpflanzen ausgegeben. Verglichen mit den erhobenen Daten treten deutliche Unterschiede in der Höhe der Ausgaben auf. Während diese für ganz Deutschland im Durchschnitt bei 108 € liegen, kann für die Stichprobe ein Durchschnittswert von 215 € pro Jahr errechnet werden. Die Daten des Statistischen Bundesamtes beinhalten aber nicht nur Pflanzen, sondern auch weitere Produkte des Gartenbaus und sind daher nur bedingt mit den erhobenen Daten vergleichbar. Unter Kapitel 6.1.2.3 werden die Daten der ZMP vorgestellt – diese stellen wahrscheinlich aufgrund der inhaltlichen Ähnlichkeit eine bessere Vergleichsbasis dar.

Zudem können mit Hilfe des Statistischen Bundesamtes Deutschland Angaben zu den Ausgaben in Abhängigkeit von der Haushaltsgröße gemacht werden, wonach beispielsweise Paare ohne Kinder jährlich 288 € und Alleinerziehende nur 84 € jährlich für Blumen und Pflanzen ausgeben (Statistisches Bundesamt Deutschland 2011b).

In der eigenen Erhebung wurde der Familienstand nicht erfasst, weswegen in Tabelle 11 die Haushaltsgröße in Bezug zu den Ausgaben für Blumen und Pflanzen gebracht wird. Dadurch sind die Werte für die Kundenbefragung und Deutschland nur bedingt vergleichbar. Außerdem unterscheiden sich die Ausgaben in Abhängigkeit von der Anzahl der Personen im Haushalt bei der Befragung nicht wesentlich.

Tabelle 11: Jährliche Ausgaben für Blumen und Pflanzen in Abhängigkeit von der Haushaltsgröße (Quelle: eigene Erhebung und *Statistisches Bundesamt Deutschland 2011b)

Kundenbefragung				Deutschland*	
Jährliche Ausgaben [€] (N = 4.129)	**[%]**	**Personen je Haushalt (N = 4.211)**	**Jährliche Ausgaben je Haushalt [€]**	**Haushaltsart**	**Jährliche Ausgaben je Haushalt [€]**
< 50 €	1,4	1	206	Singlehaushalte	120
50 bis 100 €	10,3	2	222	Paare ohne Kinder	288
100 bis 199 €	28,7	3	215	Paare mit Kindern	216
200 bis 300 €	30,9	4	217	Alleinerziehende	84
> 300 €	28,8	≥ 5	221		

6.1.2.2 Jährliche Ausgaben für gärtnerische Produkte und Dienstleistungen

Um detaillierte Angaben zu den jährlichen Ausgaben für gärtnerische Produkte und Dienstleistungen treffen zu können, wurden die Befragten gebeten, weitere Ausgaben näher darzulegen (siehe Tabelle 12). Im Mittel geben die Befragten 119 € jährlich für Pflanzenerde, Dünger und Pflanzenschutzmittel aus. 213 € werden in die Grabpflege investiert und 470 € entfallen auf die Gartenpflege. Diese beiden letzten hohen Werte sind im Hinblick auf die verhältnismäßig geringe Anzahl an Antworten und die hohen Kosten beispielsweise bei der Neuanlage eines Grabes oder der Erstbepflanzung eines Gartens zu relativieren.

Tabelle 12: Jährliche Ausgaben für gärtnerische Produkte und Dienstleistungen (eigene Erhebung)

Jährliche Ausgaben für…	N (% der Stichprobe)	Mittelwert	Standard-abweichung
Pflanzenerde, Dünger, Pflanzenschutzmittel	3.855 (91 %)	119 €	123 €
Grabbepflanzung durch Gärtner	654 (15 %)	213 €	193 €
Gartenpflege oder andere Dienstleistungen durch Gärtner	784 (18 %)	470 €	668 €

6.1.2.3 Käuferreichweite

Abbildung 25 zeigt die Käuferreichweite für die verschiedenen Produktgruppen. In 89 % der Fälle (d.F.) werden Beet- und Balkonpflanzen erworben, zu 64 % Schnittblumen und zu 58 % Zimmerpflanzen. In 56 % d.F. werden Stauden gekauft.
Eine eher untergeordnete Rolle spielt der Kauf von Bäumen und Sträuchern (33 % d.F.) oder der Kauf Sonstiger Produkte (10 %) wie beispielsweise Gestecke (für Allerheiligen, Advent, Beerdigung, Weihnachten), Blumenzwiebeln, Saatgut oder Gemüsejungpflanzen.

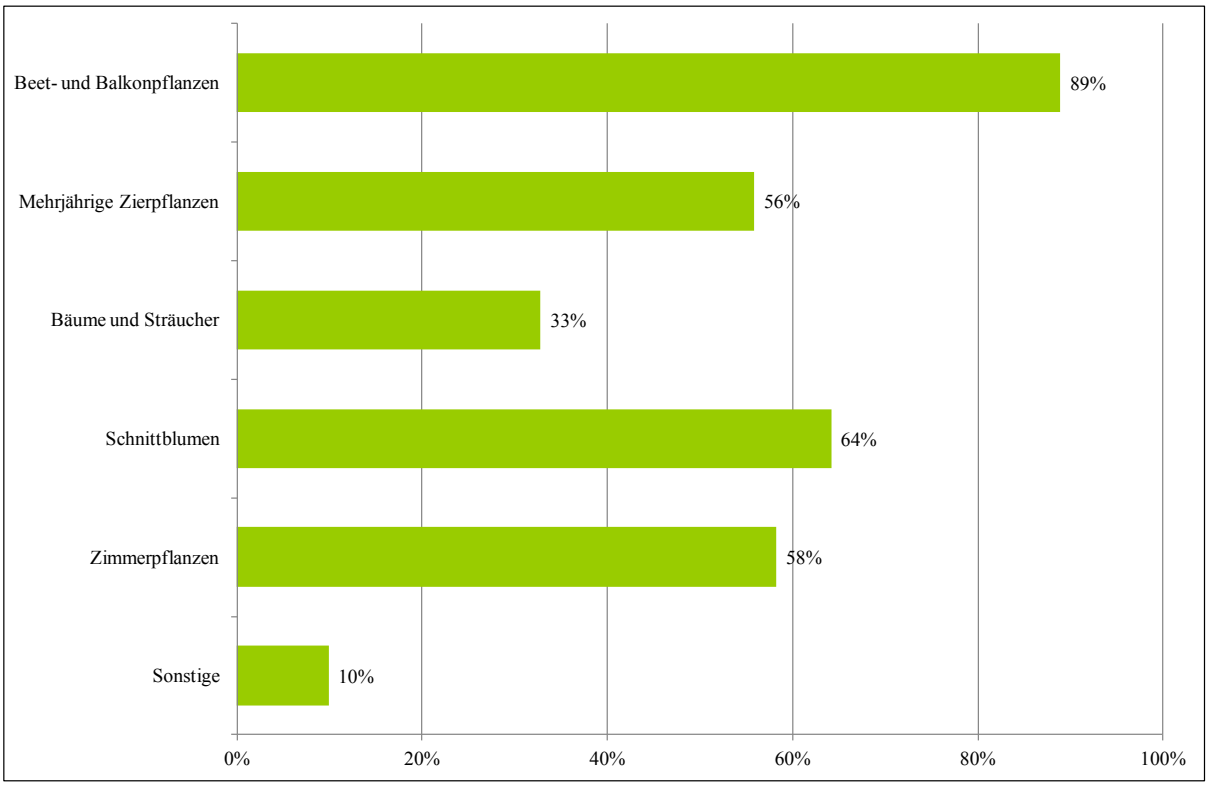


Abbildung 25: Käuferreichweite (eigene Erhebung, N = 9.890)

Die Zentrale Markt- und Preisberichtstelle für Erzeugnisse der Land-, Forst- und Ernährungswissenschaft ZMP (2006, S. 14–15) gibt (als letzte verfügbare Daten vor der Liquidierung 2009) für das Jahr 2005 einen Pro-Kopf-Verbrauch in der Höhe von 81,67 € für den privaten Verbrauch von Pflanzen an. Davon entfallen 33,88 € auf Schnittblumen, 9,54 € auf Gehölze, 17,97 € auf Beet- und Balkonpflanzen, 15,87 € auf Zimmerpflanzen und 4,39 € auf Stauden.

6.1.3 Einkaufsstätten für den Kauf von Pflanzen und Schnittblumen

Für den Kauf gärtnerischer Produkte kommen viele verschiedene Einkaufsstätten in Betracht. So können Pflanzen im branchenfremden Einzelhandel erworben werden (zum Beispiel im Supermarkt oder Discounter), aber auch in mittelständischen oder filialisierten Einkaufsstätten der Gartenbaubranche (beispielsweise Einzelhandelsgärtnerei oder Gartencenter).

Abbildung 26 zeigt die Häufigkeit des Einkaufs in Abhängigkeit von der frequentierten Einkaufsstätte. Offensichtlich werden Gärtnereien und Blumenläden am häufigsten aufgesucht. Unter „Sonstige“ werden Ausstellungen, Versandhandel, Internet, Gartenmärkte, Gartenmessen, Wochenmarkt und Pflanzentauschbörse zusammengefasst.

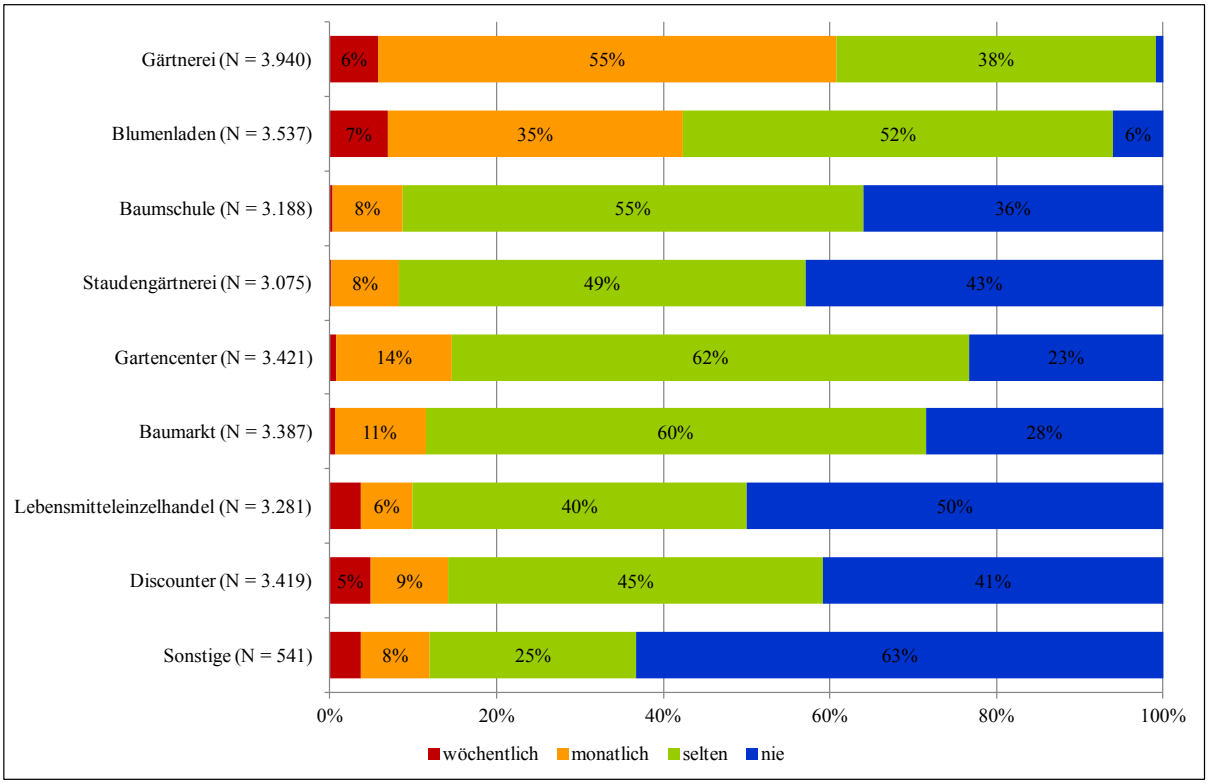


Abbildung 26: Häufigkeit des Kaufes von Pflanzen je Einkaufsstätte (eigene Erhebung)

In einer 2007 vom ifak Institut durchgeführten Verbrauchs- und Medienanalyse (Ifak Institut 2007) wurden 23.532 Menschen (Deutsche und EU-Ausländer ab 14 Jahren) interviewt und persönlich zu ihren Einkaufsgewohnheiten befragt. Die Befragten konnten dabei angeben, wo sie in den letzten 12 Monaten Pflanzen und Gartenbedarf eingekauft haben. 38 % gaben an, im letzten Jahr keine Pflanzen gekauft zu haben. Ansonsten wurde relativ häufig ein Baumarkt (22 %) oder ein Gartencenter (21 %) aufgesucht. Nur 18 % der Stichprobe kauften in einem Blumenfachgeschäft ein, in einer Gärtnerei waren es lediglich 16 %. Wochenmarkt (12 %) und Supermarkt / Discounter (11 %) waren weitere genannte Einkaufsstätten.

Diese Daten sind nur bedingt mit den eigenen erhobenen Daten vergleichbar, da eine unterschiedliche Fragestellung zugrunde lag. Die Daten des ifak Institutes sind aber dennoch interessant, da sie die Bedeutung der Einkaufsstätten Gartencenter und Baumarkt betonen.

Auch Niehues und Uhl heben hervor, dass *„der Markt sich in Richtung des Nicht-Fachhandels verschoben hat“* (siehe Niehues und Uhl 2006, S. 59). Trotzdem seien Blumenfachgeschäfte (im Jahr 2005) *„die wichtigste Einkaufsstätte im Markt für Blumen und Pflanzen“*, gefolgt von Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen.

6.1.4 Einkaufskriterien für die Kundenzufriedenheit und deren Wichtigkeit

Nachfolgend wird die Zufriedenheit der 21 verschiedenen Einkaufskriterien en Detail vorgestellt und deren Wichtigkeit vergleichend aufgezeigt. Schließlich ist es für ein Unternehmen wünschenswert, wenn Zufriedenheit und Wichtigkeit tendenziell ähnlich beurteilt werden – aber auch etwaige Abweichungen voneinander liefen eine Grundlage für die Ableitung möglicher Handlungsempfehlungen. Für eine vereinfachte Beschreibung werden die Skalierungen *„sehr zufrieden“* und *„zufrieden“*, sowie *„sehr wichtig“* und *„wichtig“* im erklärenden Text jeweils zusammengefasst.

Für einige Kriterien können Vergleichsdaten aus einer Studie des Marktforschungsinstitutes TNS Infratest, welche für den Bundesverband Deutscher Heimwerker-, Bau- und Gartenfachmärkte im Jahr 2005 durchgeführt wurde, herangezogen werden. Dafür wurden 600 Kunden bundesweit online befragt, wie ihre Wünsche und Bedürfnisse in Baumärkten und Gartencentern erfüllt werden, und wie wichtig bestimmte Leistungskriterien jeweils sind (siehe Herbert und Michel 2005, S. 20–23).

Eine weitere Vergleichsmöglichkeit bieten die von der GfK im Rahmen des Garten Tracking erhobenen Werte (siehe Schmitz und Hörnemann 2006). Hierfür wurden im Jahr 2006 5.000 Gartenbesitzer zu ihrem Einkaufsverhalten schriftlich befragt. Dabei wurde nicht nach Art der Einkaufsstätte (zum Beispiel Gartencenter oder Gärtnerei) differenziert, sondern es wurden allgemeine Kriterien erhoben.

Pflanze und Sortiment

Abbildung 27 zeigt die Zufriedenheit (in dieser und folgenden Abbildungen mit **Z** dargestellt) und Wichtigkeit (in dieser und folgenden Abbildungen mit **W** dargestellt) mit den die Pflanzen und das Sortiment betreffenden Einkaufskriterien. Die Zufriedenheit mit der Pflanzenqualität ist demnach sehr hoch – 94 % der Befragten sind begeistert und 99 % betonen die Bedeutung der Pflanzenqualität. Eine ähnliche Tendenz ist im GfK Garten Tracking erkennbar – hier wird die Zufriedenheit mit der Qualität von 78 % als zufriedenstellend beurteilt, und von 93 % als wichtig (siehe Schmitz und Hörnemann 2006, S. 3). Ein ähnliches Ergebnis liegt bei der Beurteilung der Sortimentsbreite und –tiefe vor, wonach 87 % in der eigenen Befragung damit mindestens zufrieden sind und 93 % ein hohes Maß an Relevanz für den Einkauf zuschreiben.
Die von TNS Infratest erhobenen Daten (siehe Herbert und Michel 2005, S. 21) zeigen hier einen vergleichsweise extrem geringen Zufriedenheitswert von 21 %, wobei aber 63 % die Vielfalt des Angebotes als wichtig erachten würden. Die Bedenken vieler befragter Betriebsleiter, die Gartencenter wären ob des breiteren Angebotes viel attraktiver, können

damit – zumindest mit dieser Studie – widerlegt werden. Die GfK ermittelt aber wieder ähnlich hohe Zufriedenheitswerte, die aber für alle möglichen Einkaufsstätten gelten. So liegt die Zufriedenheit mit dem Sortiment bei 69 % und die Wichtigkeit bei 84 % (siehe Schmitz und Hörnemann 2006, S. 3). Immerhin 12 % sehen in der Sortimentsbreite und -tiefe Optimierungsbedarf. Weitaus heterogener ist die Beurteilung der Hartwaren, wobei in beiden Fällen (Dünger und Substrate, sowie Geschenkartikel) die Zufriedenheit (79 % bzw. 64 %) größer ist als die Wichtigkeit (62 % und 38 %). Zudem sehen zwei Drittel der Befragten keine besondere Bedeutung des Geschenkartikelsortimentes und 22 % finden das Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten nicht besonders wichtig. Allerdings ist ein Drittel der Kunden (36 %) nicht beziehungsweise nur teilweise zufrieden mit dem Angebot an Geschenkartikeln.

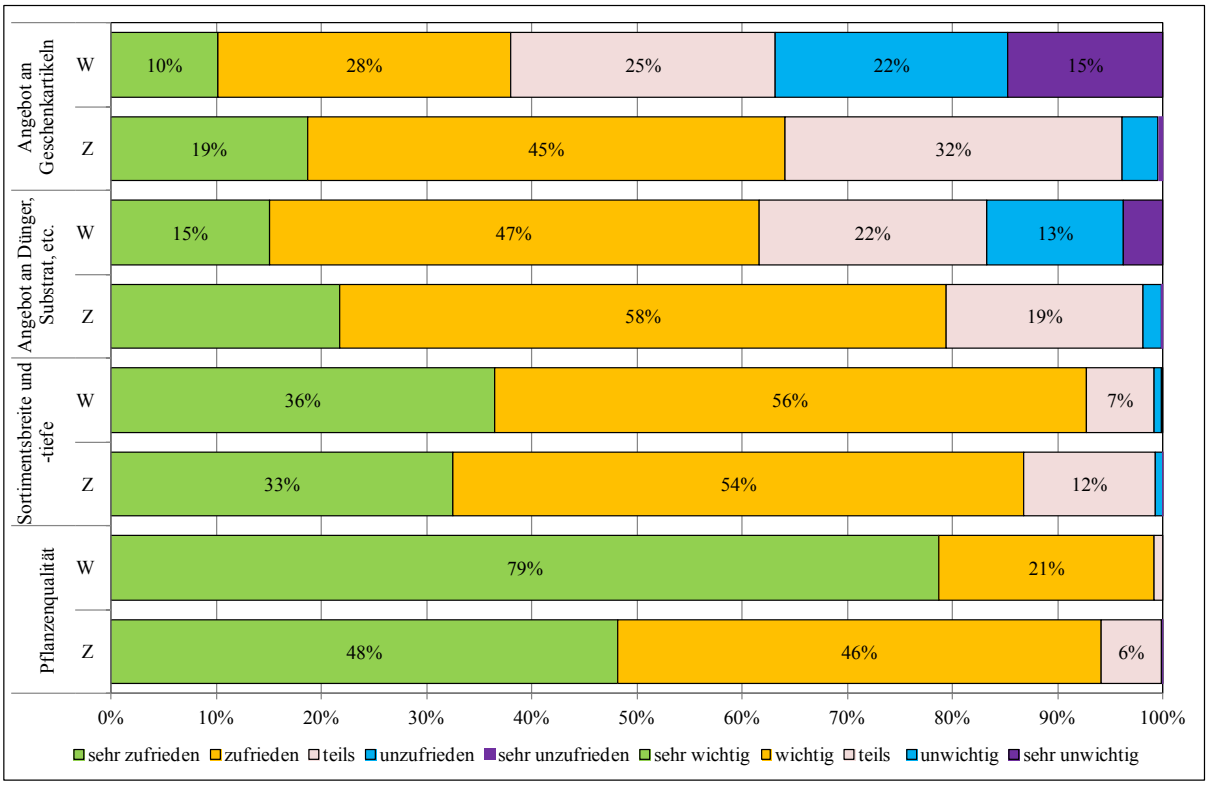


Abbildung 27: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Pflanzen und Sortiment (eigene Erhebung)

Serviceleistungen

Abbildung 28 zeigt die Zufriedenheit und Wichtigkeit im Hinblick auf abgefragte Serviceleistungen. 84 % sind demnach mit den kurzen Wartezeiten an der Kasse zufrieden – 78 % finden dies wichtig. In der Studie von TNS sind nur 34 % mit der Wartezeit an der Kasse zufrieden (siehe Herbert und Michel 2005, S. 21) – dieser vergleichsweise niedrige Zufriedenheitswert könnte dadurch zustande kommen, dass die Atmosphäre in Gartencentern weniger persönlich ist und der Einkauf vom Bezahlvorgang deutlich getrennt ist, da es an der Kasse eigenes Personal gibt. In kleineren Unternehmen kommt es wohl nur zu saisonalen Stoßzeiten zu längeren Wartezeiten an der Kasse und im normalen Tagesgeschäft begleiten die Mitarbeiter die zuvor beratenen Kunden zur Kasse und beenden somit den Verkauf.

In den weiteren abgefragten Servicekriterien zeigt sich aber, dass die Bedeutung jeweils (wenn auch geringfügig) größer ist als die Zufriedenheit. Am deutlichsten sind die Differenzen bezüglich der Kulanz bei Reklamationen. 74 % sind damit zufrieden – aber 91 % finden ein kulantes Verhalten wichtig. Die Vergleichsdaten von TNS Infratest zeigen ähnliche Defizite. Während 26 % die Kulanz als zufriedenstellend beurteilen, erachten 71 % die Kulanz als wichtiges Leistungskriterium. Die Daten der GfK lassen auch hier auf ein Defizit schließen: während 86 % die Kulanz als wichtig erachten, sind nur 63 der Befragten damit zufrieden (siehe Schmitz und Hörnemann 2006).

Auch die Kriterien Kostenloser Service und Kundenorientierung im Unternehmen werden als wichtig erachtet (59 % beziehungsweise 79 %) – die Zufriedenheit hiermit fällt jedoch bei den befragten Kunden geringer aus.

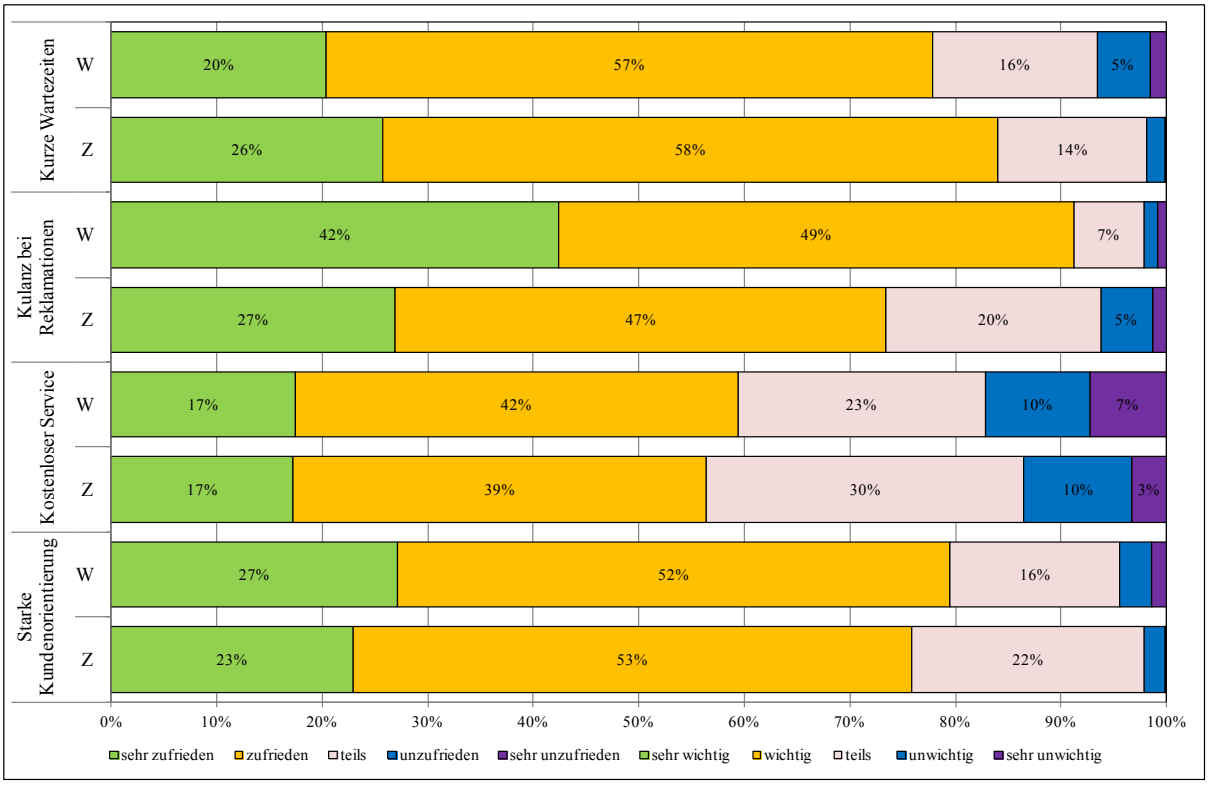


Abbildung 28: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Serviceleistungen (eigene Erhebung)

Personal

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Kundenbefragung bezüglich der Zufriedenheit und Wichtigkeit mit dem Personal dargestellt. Die Zufriedenheit (Z) und Wichtigkeit (W), dargestellt in Abbildung 29, sind nicht vollständig deckungsgleich. So wird die Wichtigkeit der Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Beratungsleistung der Mitarbeiter stets höher bewertet als die Zufriedenheit. Auffallend ist, dass immerhin 7 bis 15 % der Kunden nur teilweise mit dem Personal zufrieden sind. Die Kriterien werden aber durchweg positiv bewertet, beispielsweise sind 98 % der Befragten mit der Freundlichkeit des Personals zufrieden. In Kapitel 6.1.8 wird die Kundenorientierung der Mitarbeiter aus der Mitarbeiterperspektive dargestellt.

In der von TNS Infratest durchgeführten Studie sind nur 42 % der Befragten mit der Freundlichkeit des Personals zufrieden, wenngleich 77 % dieses Kriterium als wichtig erachten (siehe Herbert und Michel 2005, S. 21). Dies zeigt sich auch sehr deutlich in der Beurteilung der Qualität der fachlichen Beratung. Hiermit sind 98 % der Kunden zufrieden, wobei der Vergleichswert für die von TNS Infratest untersuchten Gartencenterkunden nur bei 42 % liegt. Auch in der Befragung durch die GfK wird deutlich, dass die Zufriedenheit mit sowohl der Freundlichkeit, als auch der Beratungsleistung des Personals stets geringer als die Beurteilung der Wichtigkeit ausfällt. So finden 83 % freundliche Mitarbeiter wichtig, aber nur ein Drittel (67 %) scheint damit zufrieden zu sein. Eine ähnliche Tendenz wird bei der Beurteilung der Fachkompetenz deutlich – diese wird zu 76 % als wichtig, und zu 58 als zufriedenstellend beurteilt (siehe Schmitz und Hörnemann 2006). Hier können die untersuchten Einzelhandelsbetriebe offensichtlich ihre Kunden mehr zufriedenstellen, als dies in Gartencentern oder Baumärkten möglich ist.

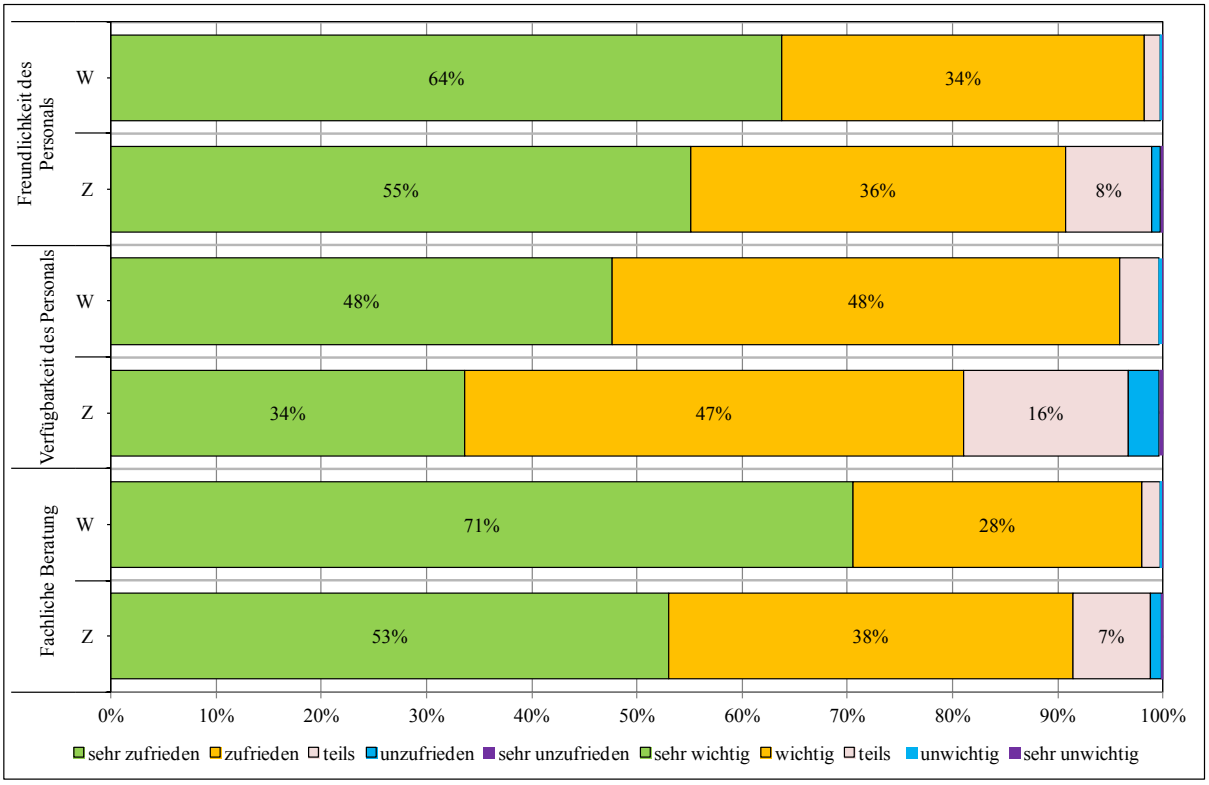


Abbildung 29: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Personal (eigene Erhebung)

Preisgestaltung

Abbildung 30 zeigt die erhobenen Zustimmungen und Wichtigkeiten zu Fragen bezüglich der Preisgestaltung. Die Zufriedenheit mit Sonderangeboten fällt demnach relativ gering aus (36 %), wird aber von 59 % als wichtig oder sehr wichtig erachtet. Auch in der oben genannten Studie von TNS Infratest wird die Zufriedenheit mit den Sonderangeboten abgefragt – nur 23 % bezeichnen sich als ausgezeichnet oder sehr zufrieden (siehe Herbert und Michel 2005, S. 21). Die GfK ermittelt, dass sich 73 % Sonderangebote wünschen, aber nur 57 % damit zufrieden sind (siehe Schmitz und Hörnemann 2006). Auch die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis (71 %) liegt deutlich unter der Wichtigkeit (96 %). Die GfK ermittelt hier sehr ähnliche Werte, wonach 94 % das Preis-Leistungsverhältnis als wichtig erachten, und 70 % damit zufrieden sind (siehe Schmitz und Hörnemann 2006). Die Annehmlichkeiten einer Kundenkarte schätzen 72 % – aber nur 50 % der befragten Kunden finden diese wichtig.

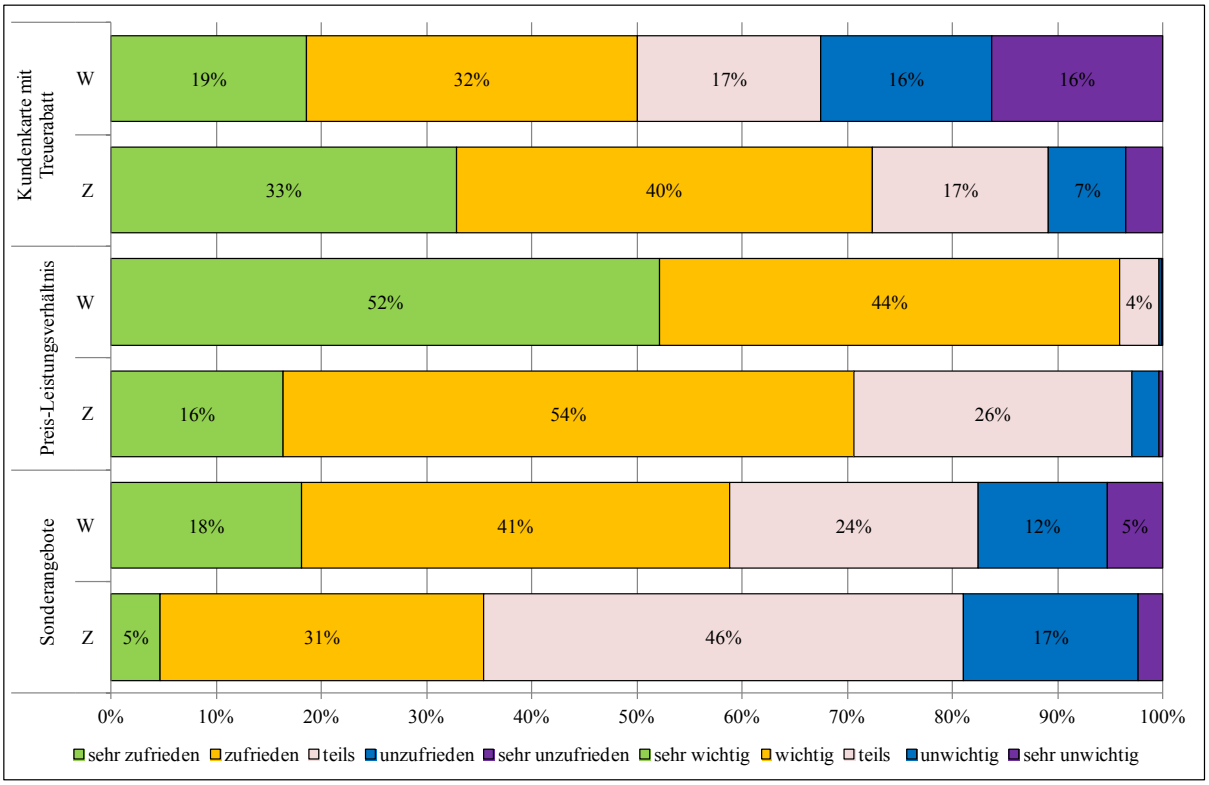


Abbildung 30: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Preisgestaltung (eigene Erhebung)

Einkaufsflair

Abbildung 31 zeigt die Beurteilung der Zufriedenheit und Wichtigkeit mit dem Einkaufsflair. Eine positive Einkaufsatmosphäre bescheinigen 90 % der Kunden. Die Kriterien Parkplätze, eine ansprechende Warenpräsentation und kundenfreundliche Öffnungszeiten sind für die Kunden sehr zufriedenstellend erfüllt. Lediglich die Kriterien Kinderspielecke und Ruheplätze werden nur von 47 % beziehungsweise 35 % als zufriedenstellend beurteilt – dies liegt möglicherweise daran, dass es nicht in jedem Betrieb eine Spielecke oder Rastmöglichkeiten für die Kunden gibt. Zudem werden beide Kriterien als relativ unwichtig erachtet.

TNS Infratest ermittelt für die Kunden von Gartencentern eine sehr hohe Zufriedenheit mit den Parkmöglichkeiten – 64 % sind damit zufrieden (siehe Herbert und Michel 2005, S. 21). 81 % der von der GfK befragten Kunden messen dem Parkplatzangebot einen hohen Stellenwert bei und 73 % sind damit tatsächlich zufrieden. Interessanterweise sind aber 91 % der befragten Kunden von Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen, die ja in der Regel viel weniger Parkplätze als beispielsweise Gartencenter und Baumärkte zur Verfügung stellen können, mit dem Parkplatzangebot voll zufrieden. Aber auch 73 % sind mit den Öffnungszeiten, die ja deutlich eingeschränkter sind als bei den großen Gartencentern, voll zufrieden – in der TNS-Studie sind dies vergleichsweise nur 41 % der Befragten (siehe Herbert und Michel 2005, S. 21). Während 87 % der Kunden von Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen mit der Warenpräsentation zufrieden sind, beurteilen nur 45 % der Gartencenterkunden die Präsentation der Waren als ausgezeichnet oder zufriedenstellend. Die GfK legt hierzu auch Werte vor, wonach 61 % mit der Warenpräsentation zufrieden sind (siehe Schmitz und Hörnemann 2006). Hierbei liegt möglicherweise ein weiterer Wettbewerbsvorteil für die Kunden kleinerer Unternehmen. Durch die individuellere Ladengestaltung und das nicht gebunden sein an zentrale Vorgaben zur Gestaltung der Läden und Präsentation der Waren (wie dies bei Gartencentern und Baumärkten der Fall ist) können kleinere Unternehmen mehr Wert auf die Dekoration und das Ambiente legen. Auch bei der Einkaufsatmosphäre können die untersuchten Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen deutlich punkten – 90 % sind damit zufrieden, wohingegen es bei den durch die GfK befragten Kunden nur 58 % sind (siehe Schmitz und Hörnemann 2006).

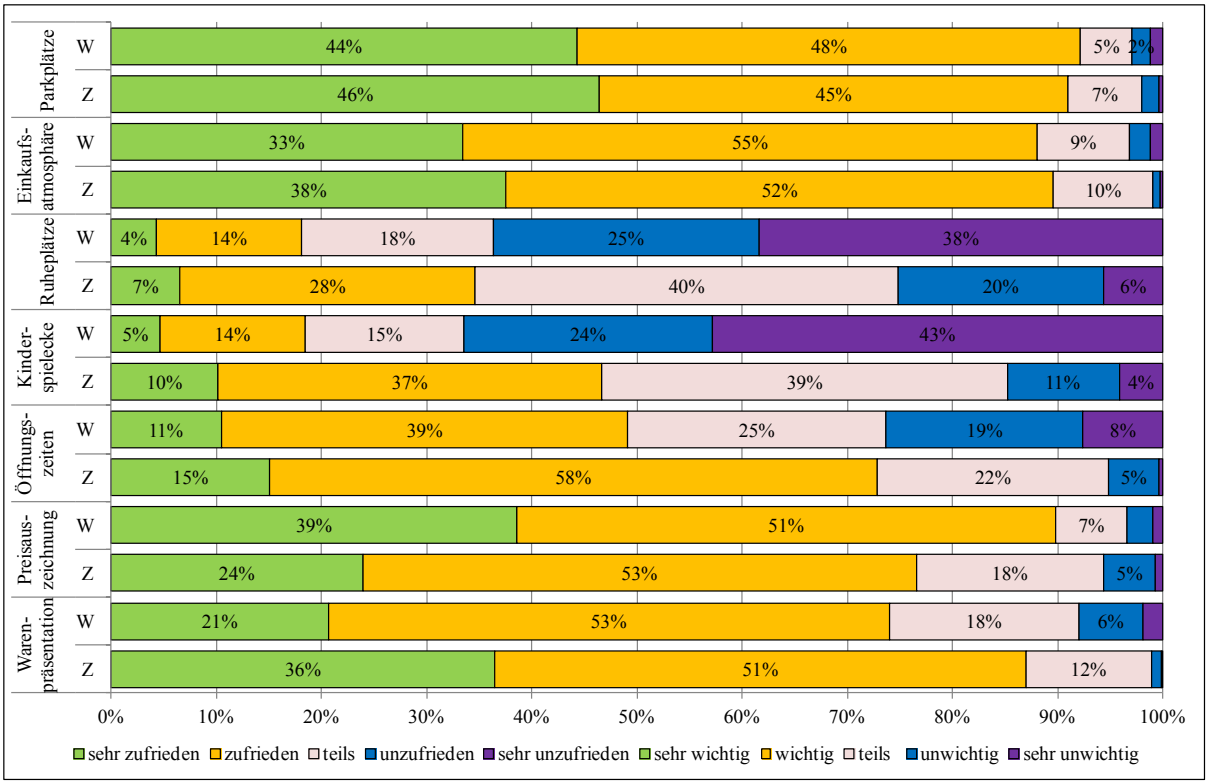


Abbildung 31: Zufriedenheit und Wichtigkeit: Einkaufsflair (eigene Erhebung)

6.1.5 Gesamtzufriedenheit

Die Frage nach der Gesamtzufriedenheit mit der Einkaufsstätte wurde von fast allen Befragten (98 %) beantwortet. Danach sind 45 % der Befragten insgesamt sehr zufrieden, während 51 % zufrieden sind. Lediglich 4 % sind nur teilweise zufrieden und 0,4 % unzufrieden oder sehr unzufrieden (0,1 %). Insgesamt herrscht eine starke Zufriedenheit mit der Einkaufsstätte vor.

Über den Kundenmonitor (siehe ServiceBarometer AG 2010) werden jährlich circa 30.000 Menschen (die ihrerseits repräsentativ für Deutschland sind) online und telefonisch zu ihrer Zufriedenheit mit Unternehmen und Organisationen befragt. Im Jahr 2009 wurde die Globalzufriedenheit im Kundenmonitor mit der Skalierung 1 = *„vollkommen zufrieden“* bis 5 = *„unzufrieden“* bei verschiedensten Branchen erhoben. Insgesamt rangiert die Gesamtzufriedenheit beispielsweise zwischen Versandapotheken (1,73) und Fondsgesellschaften (2,90) unterschiedlich hoch.
Für Gartenbauunternehmen gab es bis dato keine Vergleichsdaten. Für das Jahr 2011 wurde allerdings im Kundenmonitor die Globalzufriedenheit von 2,45 als Branchenmittelwert für Baumärkte ermittelt – die Daten können nur kumuliert für alle Produkte der Märkte betrachtet werden und liefern daher wenig Informationen bezüglich der Zufriedenheit mit dem Kauf von Pflanzen und Gartenbauprodukten (siehe ServiceBarometer AG 2011). Werden nun die Daten vorliegender Studie zu einem Mittelwert der Globalzufriedenheit verdichtet, so liegt das Maß an Zufriedenheit bei 1,60 und liegt – verglichen mit den Werten des Kundenmonitors – sehr hoch. Allerdings muss hier noch einmal darauf hingewiesen werden, dass für vorliegende Studie nur Stammkunden befragt wurden und deren Zufriedenheit erwartungsgemäß hoch ausfallen sollte.

6.1.6 Statements zur Bedeutung von Pflanzen und zum Einkaufsverhalten

Nachfolgend werden die Ergebnisse zu den gestellten Fragen dargestellt. Dabei wird ersichtlich, welche Bedeutung Pflanzen im Alltag der Befragten haben, welches Preis- und Qualitätsverständnis vorherrscht und welche Anforderungen an eine Gärtnerei oder Baumschule beim Einkauf gelten.

6.1.6.1 Die Bedeutung von Pflanzen

Für die Mehrheit der befragten Kunden spielen Pflanzen eine extrem große Rolle im Alltag (siehe Abbildung 32). So stimmen 93 % der Aussage (voll) zu, dass sie Pflanzen brauchen, um sich wohlzufühlen. Nicht wegzudenken sind für die meisten Befragten (92 %) auch Pflanzen bei bestimmten Anlässen wie Valentinstag, Geburtstag, Hochzeit, oder allgemein bei Feiern. 85 % der Kunden beschäftigen sich gerne mit Pflanzen – dies wird auch im Statement „Pflanzen sind mein wichtigstes Hobby“ evident, dem 17 % voll und 30 % der Befragten zustimmen. Fast die Hälfte der Kunden kann dadurch als ein starker Pflanzenliebhaber bezeichnet werden. Dementsprechend wird auch relativ viel Zeit für die Pflege aufgebracht – hier stimmen 35 % voll zu und 26 % stimmen zu – wobei aber auch 74 % zustimmen, dass Pflanzen pflegeleicht sein sollten. 93 % sehen ihren Garten und/oder Balkon als erweiterten Lebensraum und nutzen diesen entsprechend. Die Pflanzen werden demzufolge häufig in die Wohnung integriert, indem sie mit Übertöpfen und Möbeln stilvoll abgestimmt werden (57 %). Für die restlichen 43 % der Befragten spielt dieser Aspekt keine oder eine geringe Rolle.

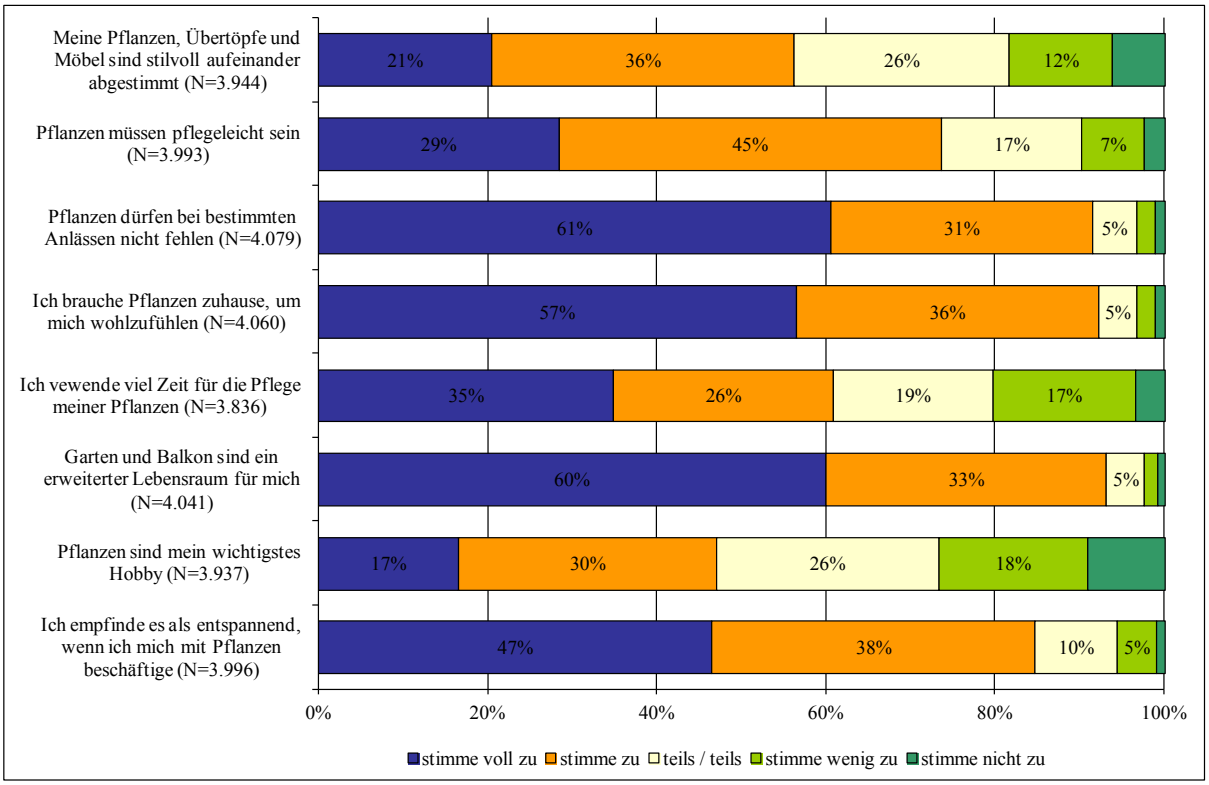


Abbildung 32: Die Bedeutung von Pflanzen im Alltag (eigene Erhebung)

6.1.6.2 Informations- und Beratungsverhalten

Konform mit den Ergebnissen aus Kapitel 6.1.6.1, informiert sich die Hälfte der Befragten (49 %) regelmäßig über Trends im Garten (siehe Abbildung 33). 16 % sind vollends bereit, für qualifizierte fachliche Beratung mehr Geld für Pflanzen auszugeben, weitere 48 % stimmen dieser Aussage zu. 22 % wollen aber nur zum Teil für eine Beratungsleistung aufkommen und 15 % lehnen diesen finanziellen Mehraufwand ab. Nur 3 % stimmen voll zu und wollen vom Chef persönlich beraten werden, weitere 9 % stimmen zu. Für circa ein Drittel ist es nur teilweise wichtig, dass der Unternehmensleiter die Beratung übernimmt und 62 % der Kunden finden es nicht nötig, vom Chef beraten zu werden. Dieses Ergebnis überrascht etwas, da fast alle beteiligten Unternehmensleiter monierten, wie oft die zeitaufwändige Beratung von Kunden dazu führt, dass vermeintlich wichtigere Aufgaben nicht ausgeführt werden können.

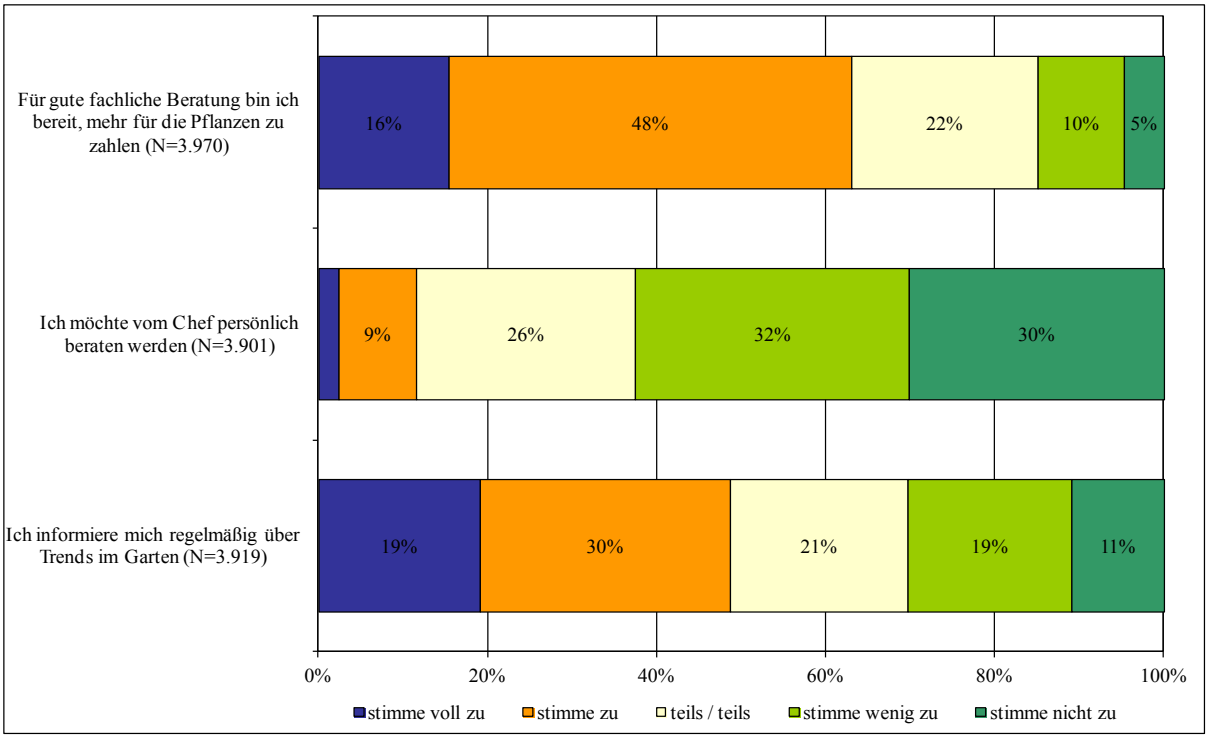


Abbildung 33: Informationsverhalten und Wünsche im Hinblick auf die Beratung (eigene Erhebung)

6.1.6.3 Qualitäts- und Preisverständnis

Abbildung 34 veranschaulicht die Urteile der Befragten im Hinblick auf die gestellten Fragen zum Qualitäts- und Preisverständnis. 76 % der Befragten sind demnach der Auffassung, dass die Qualität der Pflanzen wichtiger sei als deren Preis. Gleichzeitig wird aber betont, dass eine gute Qualität nicht ausschließlich im Fachhandel zu finden ist, sondern auch zum Beispiel im Discounter oder Baumarkt (hier stimmen 13 % voll und weitere 30 % zu.). Jedoch ist auch ein Drittel der Auffassung, dass gute Qualität nicht im fachfremden Handel zu finden ist. Ein zu diskutierender Wettbewerbsvorteil für Einzelhandelsgärtner ist möglicherweise das Angebot von Pflanzen aus der Region, denn 68 % der Kunden wünschen sich regional erzeugte Produkte. Lediglich 13 % erkennen hier keinen Mehrwert, und weitere 21 % sind indifferent.

Auch Enneking (2009, S. 12–13) betont die Bedeutung regionaler Produkte im Gartenbau. Um sich erfolgreich vor allem von branchenfremden Mitbewerbern absetzen zu können, sei die Stärkung der Regionalität eine gute Möglichkeit der Differenzierung. Steffen (2009, S. 14–15) zeigt am Beispiel des Gärtnerringes im Hassbergkreis, wie erfolgreich regional vermarktete Pflanzen sein können. Die Mitgliedsbetriebe produzieren ihre Pflanzen in einem mit Logo versehenen Topf selbst und vermarkten ausschließlich an Privatkunden. Die Pflanzen werden mit verschiedenen Argumenten (*„natürlich hier gewachsen“*, *„kein Transportstress für Pflanzen und Umwelt“*, etc.) den Kunden nähergebracht und finden laut Steffen (2009, S. 15) eine durchaus positive Resonanz. Daneben erfreuen sich Kundenkarten ebenso großer Beliebtheit und haben in den letzten Jahren in diversen Branchen Bedeutung erlangt (siehe Krafft und Klingsporn 2007, S. 17). Auch in den am Projekt teilnehmenden Gärtnereien oder Baumschulen werden inzwischen verschiedene Kundenkartensysteme erfolgreich angeboten. So freuen sich 63 % der Kunden über einen dadurch erlangten Rabatt. 23 % der Kunden stehen der Verwendung von Kundenkarten aber ablehnend gegenüber.

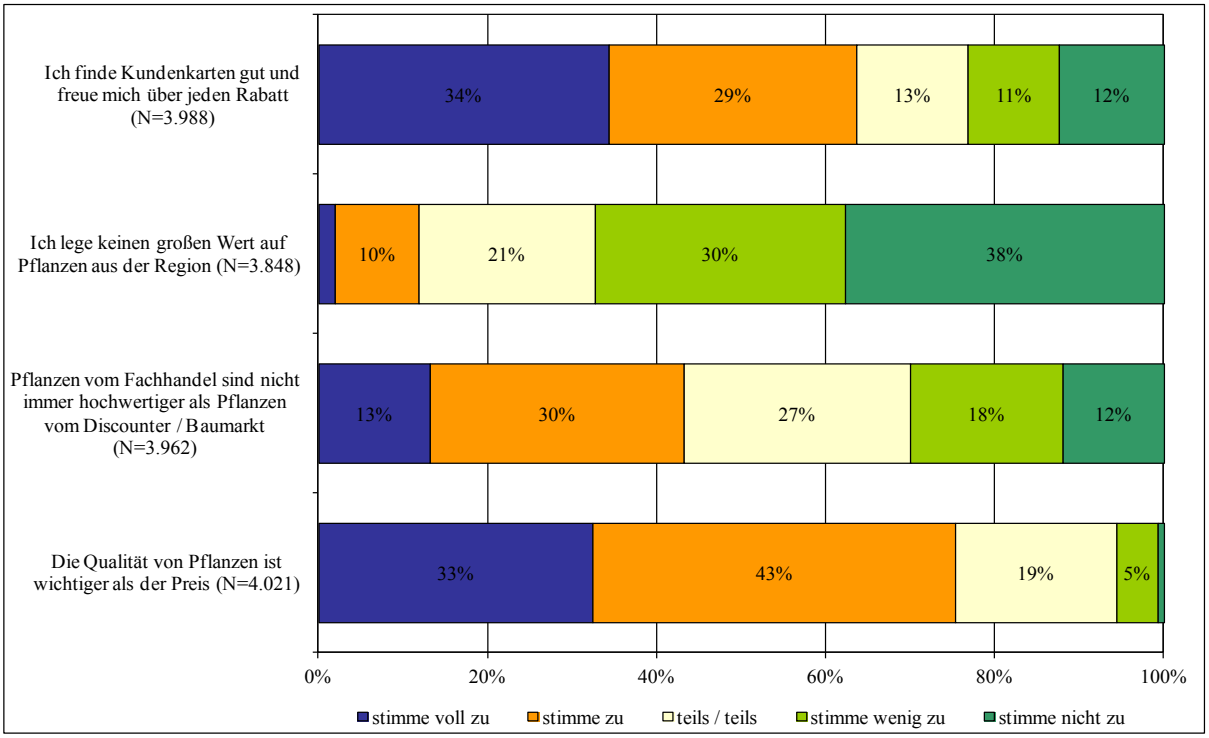


Abbildung 34: Qualitäts- und Preisverständnis der Kunden (eigene Erhebung)

6.1.6.4 Statements zum Einkauf

In Abbildung 35 werden Statements, die im Hinblick auf verschiedene Einkaufsverhaltensweisen der Kunden erhoben wurden, dargestellt. Ein Drittel der Kunden (28 %) geht demnach nicht nur mit einer konkreten Kaufabsicht in eine Gärtnerei, sondern hat Freude am Besuch und lässt sich dort inspirieren. Hanselmann (2010, S. 19) berichtet von einer Untersuchung in Holland. Dabei wurden 175 Kunden in holländischen Blumengeschäften beobachtet und zudem zu ihrem Einkaufsverhalten bei Pflanzen befragt. Das Gros der Kunden kaufte zielgerichtet ein, denn 95 % kauften tatsächlich nur das, was sie sich in etwa vor dem Besuch der Einkaufsstätte vorgestellt hatten. Ein Viertel der Befragten suchte die Einkaufsstätte nur auf, um sich dort inspirieren zu lassen.
58 % der befragten Kunden vorliegender Studie suchen eine Gärtnerei oder Baumschule *nur* dann auf, wenn sie Pflanzen oder Gartenbauprodukte erwerben wollen. Dementsprechend kaufen 48 % der Kunden Pflanzen nur dann ein, wenn sie einen konkreten Bedarf haben – für 27 % spielt jedoch auch der Impulskauf eine Rolle: Pflanzen werden ohne konkreten Bedarf und einfach nur, weil sie schön sind, gekauft. Wobei eine ansprechende Warenpräsentation 73 % der Befragten auch zum Kauf inspiriert (13 % widersprechen diesem Zusammenhang).
Die Mehrzahl (92 %) kauft traditionell jedes Jahr die gleichen Pflanzen für bestimmte Anlässe, 48 % nehmen dazu Freunde oder Familie mit. Solange der Verkaufsbereich überdacht ist, spielt auch das Wetter für den Einkauf keine große Rolle (75 % stimmen dieser Aussage (voll) zu).

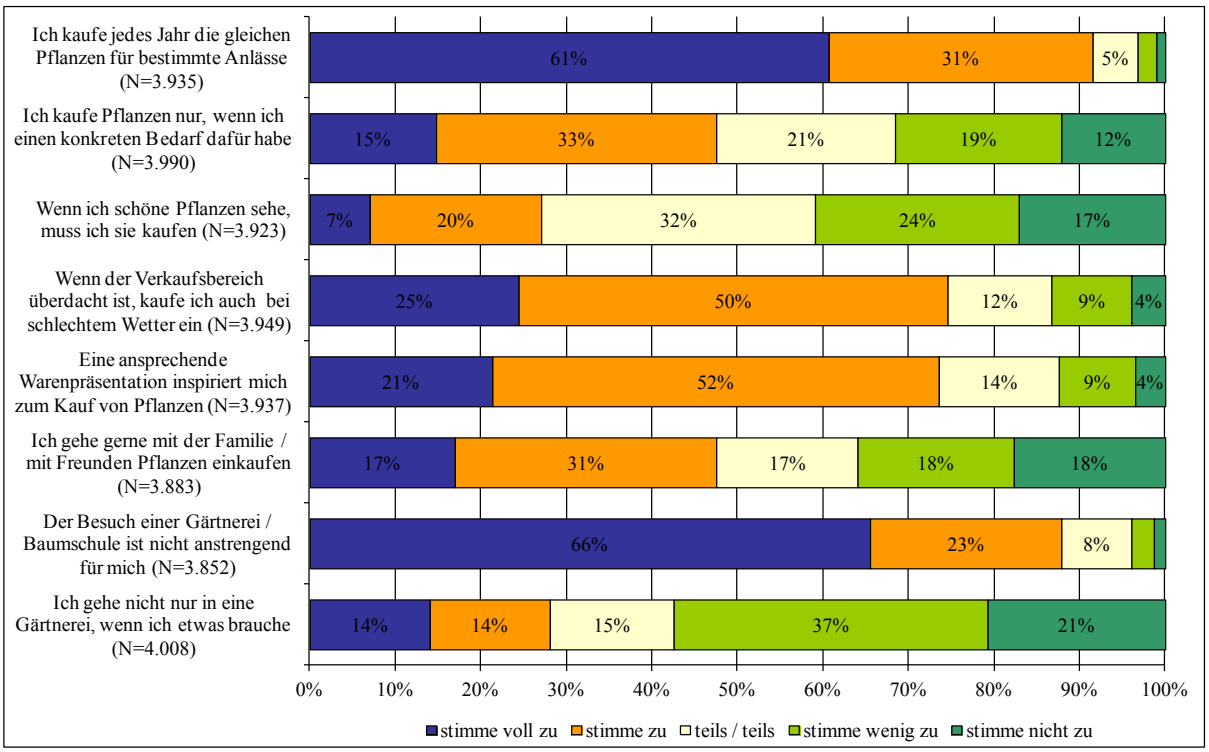


Abbildung 35: Einkaufsverhalten der Befragten (eigene Erhebung)

Zusammenfassend entsteht durch die Beurteilung der Statements der Eindruck, dass viele der befragten Kunden Pflanzenliebhaber sind, welche Zeit, Geld und Arbeit in ihre Pflanzen

investieren. Die Stamm-Gärtnerei oder Baumschule wird von ihnen gerne aufgesucht – auch oftmals ohne konkrete vorherige Kaufabsicht.

6.1.7 Loyalität der Kunden

Wie in Kapitel 5.7.2.7 bereits theoretisch dargelegt wurde, wird die Loyalität der Kunden durch drei Statements erfasst, deren Auswertung in Abbildung 36 graphisch dargestellt ist. Dabei wird ersichtlich, dass die Kunden zu einem großen Teil auch weiterhin der Einkaufsstätte treu bleiben wollen (93 %) und diese aktiv weiterempfehlen (92 %). Die Bewertung des dritten Statements *„Ich beabsichtige, auch andere Produkte oder Dienstleistungen der Gärtnerei / Baumschule wahrzunehmen“* fällt etwas aus dem Rahmen – so stimmen hier nur 15 % voll zu und weitere 26 % stimmen zu. 57 % der Befragten sind bei diesem Statement etwas indifferent beziehungsweise tendenziell negativ eingestellt.

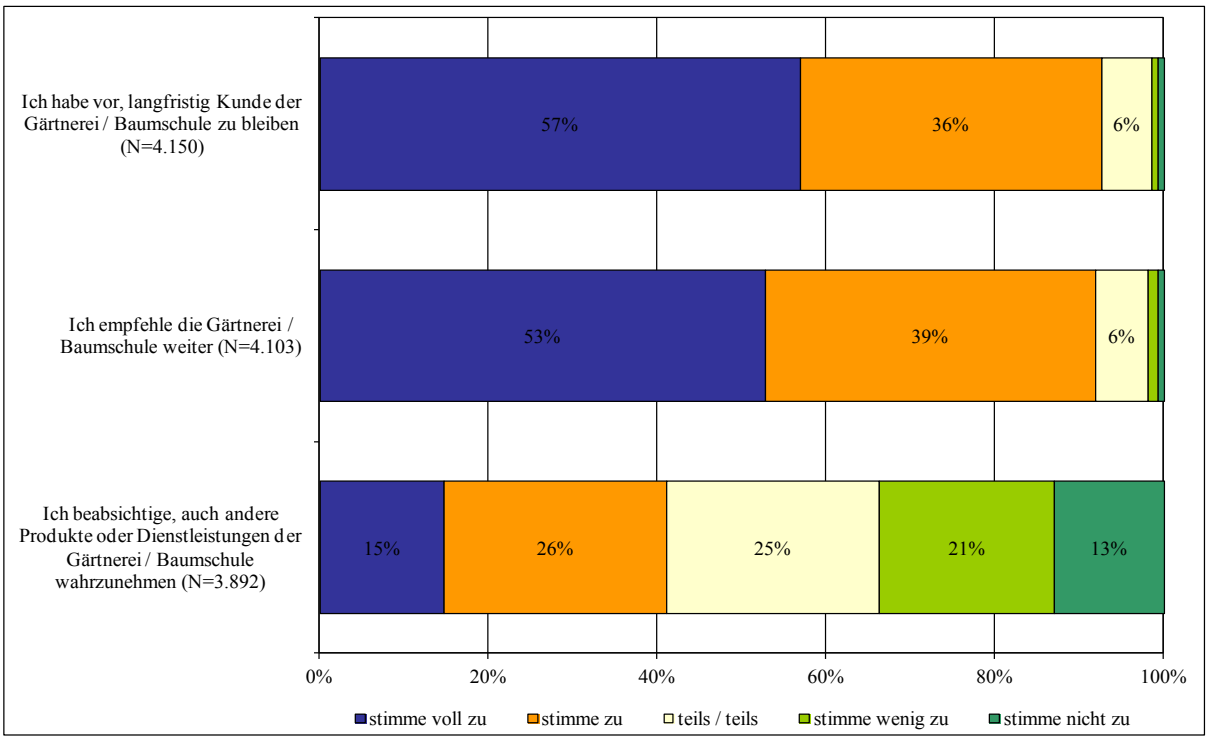


Abbildung 36: Kundenloyalität (eigene Erhebung)

Die unerwartet geringe Zustimmung zu Statement 3 liegt wahrscheinlich in der Art der Fragestellung im Fragebogen begründet. Möglicherweise konnten sich die Kunden nicht genau vorstellen, welche Produkte oder Dienstleistungen in der Frage gemeint sind oder ob es diese überhaupt gibt. Die drei Statements sollten aber theoriekonform hoch untereinander korrelieren, was darauf hindeutet, dass die Bewertung von Statement 3 kritisch hinterfragt werden muss.

6.1.8 Kundenorientierung der Mitarbeiter

Kundenorientierung wird einerseits durch das Verhalten der Mitarbeiter, aber auch durch deren innere Einstellung den Kunden gegenüber erfasst. Dementsprechend stammen die Daten zum Verhalten aus der Kundenbefragung, und die Daten zur Einstellung aus der Mitarbeiterbefragung.

6.1.8.1 Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter

Das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter wurde entsprechend der Vorgehensweise von Homburg und Stock (2012, S. 31ff) erfasst und wird in Abbildung 37 dargestellt. Den Mitarbeitern wird darin in hohem Maße kundenorientiertes Verhalten attestiert. So bestätigen 92 % der Kunden, dass Fragen gut verständlich beantwortet werden und 93 % der Befragten sind der Meinung, dass sie ausreden dürfen und die Mitarbeiter ihnen gut zuhören. Ein wirkliches Interesse der Mitarbeiter an ihren Fragen sehen 88 % der befragten Kunden. Schließlich werden 89 % der Befragten aktiv bei der Suche nach geeigneten Pflanzen unterstützt. Ein nur geringer Teil der Kunden (zwischen 6 % und 9 %) ist nur zum Teil mit dem Verhalten der Mitarbeiter einverstanden, ein weit geringerer Teil ist gar damit unzufrieden (1 % bis 3 %).

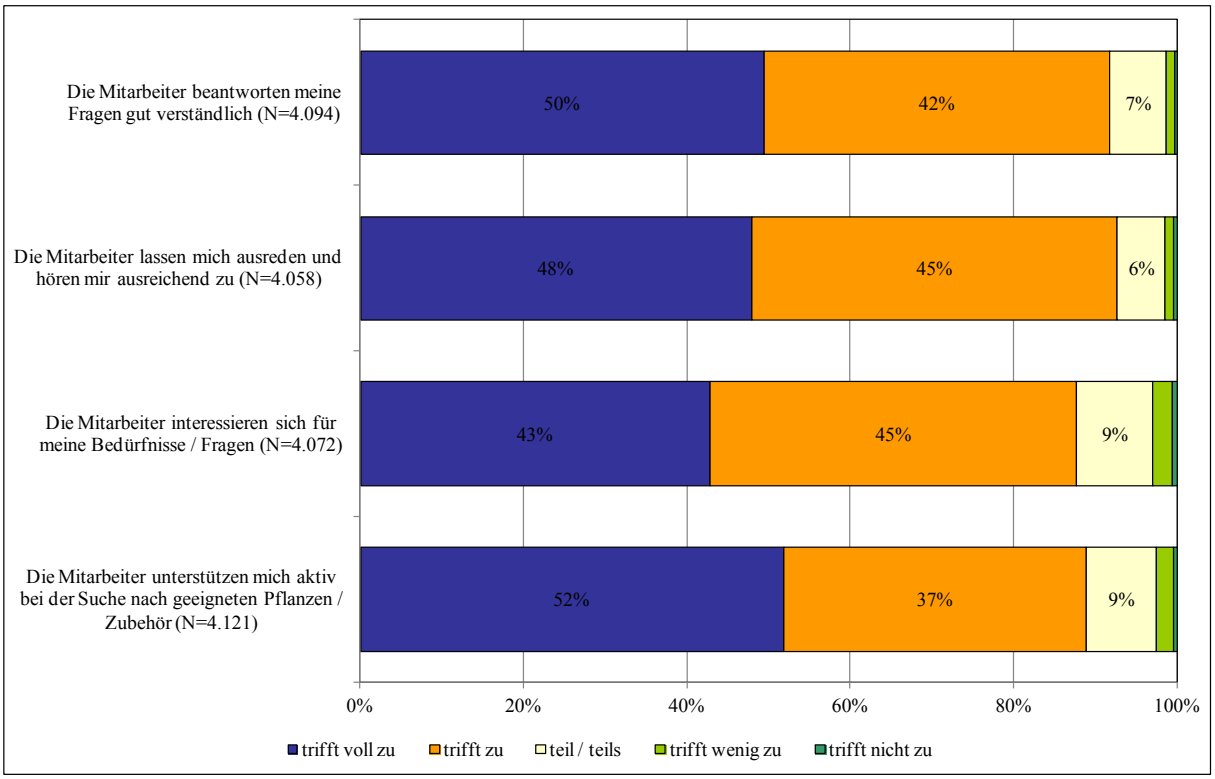


Abbildung 37: Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter (eigene Erhebung)

6.1.8.2 Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter

Die kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter wurde auch gemäß der Vorgehensweise von Homburg und Stock (2012, S. 31ff) erhoben (ausgewählte Fragen sind dem Anhang zu entnehmen). Abbildung 38 veranschaulicht, wie sehr die Bedeutung von Kundenorientierung

bei den Mitarbeitern innerlich verankert ist. Demnach haben beispielsweise 95 % der Mitarbeiter gerne Umgang mit Kunden und 97 % fühlen sich durch die Anerkennung von Kunden sogar in ihrem Selbstwertgefühl bestärkt. 93 % fühlen sich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich – weil 98 % der Mitarbeiter befinden, dass dies wichtiger ist als ein kurzfristiger Verkaufserfolg. In schwierigen Situationen im Kundenkontakt behalten aber nur 77 % der Mitarbeiter ihren Optimismus und 21 % der Mitarbeiter scheinen wegen negativen Erfahrungen im Kundenkontakt zu leiden.

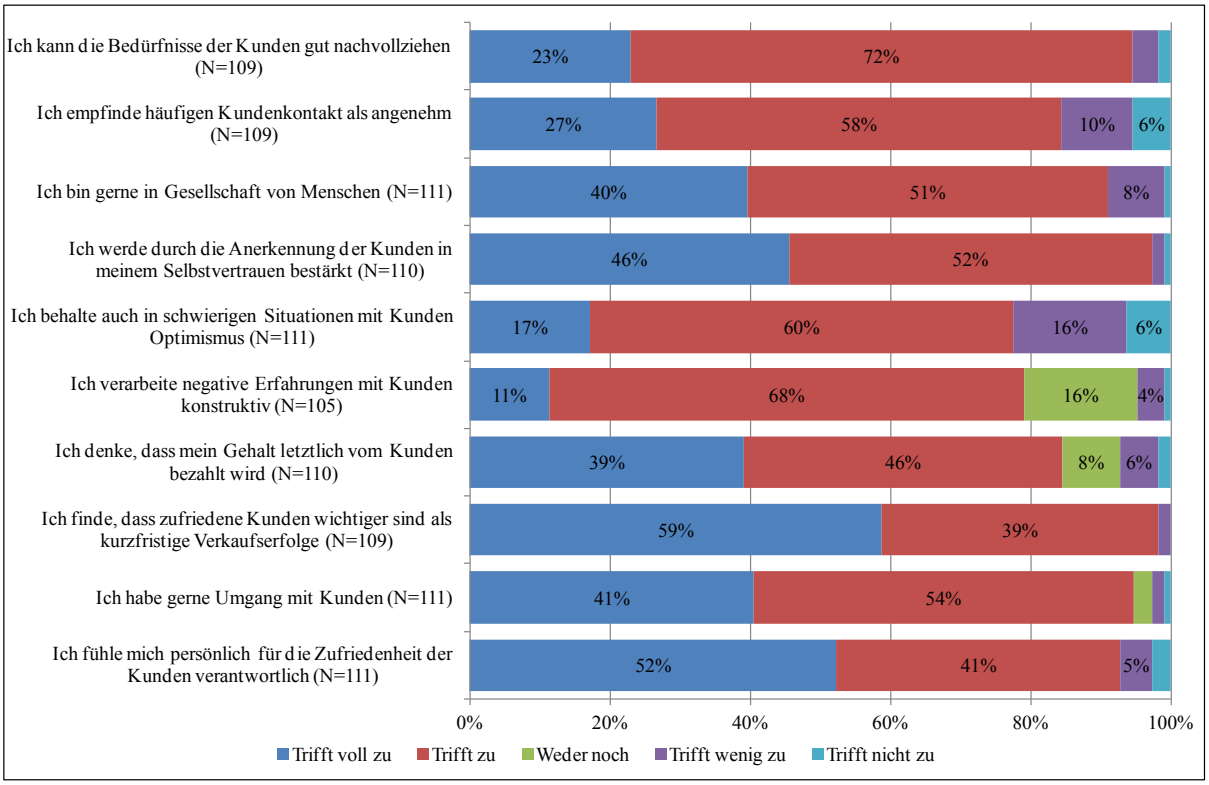
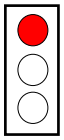
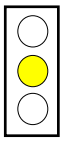
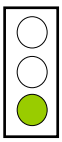


Abbildung 38: Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter (Mitarbeiterbefragung - eigene Erhebung)

6.1.8.3 Kundenorientierung im Unternehmen

Gemäß Homburg und Stock (2012, S. 31ff) werden die gewonnenen Daten verdichtet und in einer Ampel dargestellt (Abbildung 39). Dabei wird deutlich, wie sehr die Kundenorientierung in den an der Untersuchung beteiligten Unternehmen ausgeprägt ist. 43 % der Kunden bescheinigen den Mitarbeitern ein kundenorientiertes Verhalten – und vergleichsweise nur geringe 31 % der Mitarbeiter haben aber diese Kundenorientierung tatsächlich als innere Einstellung verankert. Überwiegend kundenorientiert bezeichnen die Befragten zu 41 % das Verhalten der Mitarbeiter, dem entspricht eine innere Einstellung bei 57 % der Mitarbeiter. Immerhin 17 % der Mitarbeiter verhalten sich nicht kundenorientiert, wobei sich 13 % der Mitarbeiter selbst als nicht kundenorientiert einstufen. Diese Ergebnisse lassen auf teilweise gravierende Defizite in der Kundenorientierung in den untersuchten Unternehmen schließen. Mögliche Schlussfolgerungen auf der Grundlage dieser Ergebnisse werden in Kapitel 11 hergeleitet.

Kunden-Orientierung / Einstellung			
	Trifft nicht zu	**Trifft überwiegend zu**	**Trifft voll zu**
Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter* N = 4175	**16,5 %**	**41,0 %**	**42,5 %**
Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter** N = 111	**12,6 %**	**56,8 %**	**30,6 %**

• **via Kundenbefragung ** via Mitarbeiterbefragung*

Abbildung 39: Kundenorientierung in den Unternehmen (eigene Erhebung)

7 Überprüfung auf Eignung der Indikatoren im Strukturgleichungsmodell

In diesem Kapitel werden alle Konstrukte auf ihre Eignung für die Verwendung im Kausalmodell (siehe Abbildung 40) überprüft. Dabei werden zuerst die reflexiv, und später die formativ operationalisierten Messmodelle geprüft.

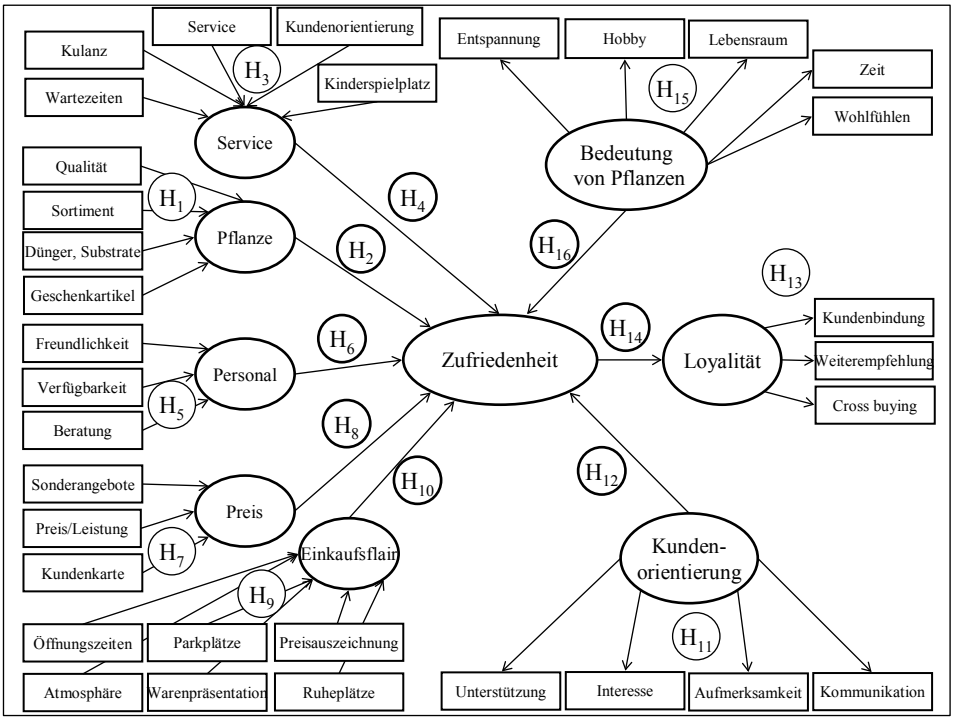


Abbildung 40: PLS-Ausgangsmodell (eigene Erhebung)

Für eine bessere Lesbarkeit werden die anzustrebenden theoretischen Gütekriterien (ausführliche Beschreibung siehe Kapitel 5.4) in Tabelle 13 genannt und mit den empirisch generierten Werten verglichen.

7.1 Güteprüfung der reflexiven Konstrukte

Im Folgenden werden die reflexiven Konstrukte im Hinblick auf ihre Güte und Eignung für das PLS-Modell überprüft. Dabei werden die in Kapitel 5.4.1 theoretisch hergeleiteten Gütekriterien angewandt.

7.1.1 Gütebeurteilung für das Konstrukt „Kundenloyalität“

Das Konstrukt Kundenloyalität wird durch folgende drei Statements reflexiv operationalisiert:

1. *„Ich habe vor, langfristig Kunde der Gärtnerei / Baumschule zu bleiben“* (Kundenbindung)
2. *„Ich empfehle die Gärtnerei / Baumschule weiter“* (Weiterempfehlung)
3. *„Ich beabsichtige, auch andere Produkte und Dienstleistungen der Gärtnerei / Baumschule wahrzunehmen (z.B. Gartenpflege, Seminare, Vorträge)“* (Cross Buying)

Mit der Durchführung einer explorativen **Faktorenanalyse** wird vorab ermittelt, in wie weit sich die drei Statements für das PLS-Modell eignen. Der angestrebte Wert der Faktorladung $\geq 0{,}7$ wird für Statements 1 und 2 erreicht, nicht jedoch für Statement 3 (siehe Tabelle 13). Mittels **Reliabilitätsanalyse** wird Cronbach´s Alpha als Maßzahl für die interne Konsistenz ermittelt und liegt bei 0,641. Dieser Wert erhöht sich auf 0,837, wenn Statement 3 nicht in die Analyse mit eingeht. Die Anforderung des Mindestwertes von 0,7 wird damit erfüllt. Anschließend wird wiederum eine explorative Faktorenanalyse mit den zwei verbleibenden Statements durchgeführt. Die Faktorladung liegt dabei für beide Items bei 0,928 und übertrifft damit den erforderlichen Wert deutlich. Die Eindimensionalität des Faktors kann somit bestätigt werden. Die **interne Konsistenz**, berechnet als $\mathbf{p_c}$, liegt bei 0,919. Die **Durchschnittlich erfasste Varianz** liegt bei 0,859. **Stone Geissers $\mathbf{Q^2}$** hat den Wert 0,856 und bestätigt somit die Prognoserelevanz des Konstruktes.
Die Statements 1 und 2 sind damit für die Analyse bestens geeignet. Aufgrund zu geringer Indikatorreliabilität wird jedoch Statement 3 nicht in das PLS-Modell aufgenommen.

Die Hypothese ***H_{13}: Die Indikatoren Weiterempfehlung, Cross buying und Kundenbindung reflektieren das Konstrukt Kundenloyalität*** kann somit für die zwei Items Weiterempfehlung und Kundenbindung bestätigt, und für das Item Cross buying abgelehnt werden.

7.1.2 Gütebeurteilung für das Konstrukt „Kundenorientierung“

Mittels folgender vier Items wird das reflexive Konstrukt Kundenorientierung erfasst:

1. *„Die Mitarbeiter unterstützen mich aktiv bei der Suche nach Pflanzen / Zubehör“* (Unterstützung)
2. *„Die Mitarbeiter interessieren sich für meine Bedürfnisse / Fragen“* (Interesse)
3. *„Die Mitarbeiter lassen mich ausreden und hören mir ausreichend zu“* (Aufmerksamkeit)
4. *„Die Mitarbeiter beantworten meine Fragen gut verständlich“* (Kommunikation)

Bei Durchführung der explorativen **Faktoranalyse** wird der Sollwert der Faktorladung > 0,7 bei allen vier Items erreicht (siehe Tabelle 13). Die durchgeführte **Reliabilitätsanalyse** zeigt einen Wert von 0,911 für Cronbach´s alpha und kann durch das Weglassen eines Items nicht weiter verbessert werden. Die **interne Konsistenz $\mathbf{p_c}$** weist einen Wert von 0,938 auf. Die **Durchschnittlich erfasste Varianz** liegt bei 0,792. **Stone Geissers $\mathbf{Q^2}$** hat den Wert 0,638, wodurch die Prognoserelevanz des Konstruktes bestätigt wird.

Damit sind alle vier Items bestens für die Analyse geeignet und können in das PLS-Modell übernommen werden.

Die Hypothese ***H_{11}: Die Indikatoren Aktive Unterstützung, ehrliches Interesse, Zuhören und Beratung reflektieren das Konstrukt Kundenorientierte Einstellung der Mitarbeiter*** kann damit bestätigt werden.

7.1.3 Gütebeurteilung für das Konstrukt „Die Bedeutung von Pflanzen“

Die Bedeutung von Pflanzen für die Befragten wird durch folgende fünf Statements erfasst:

1. *„Ich empfinde es als entspannend, wenn ich mich mit Pflanzen beschäftige“* (Entspannung)
2. *„Pflanzen sind mein wichtigstes Hobby“* (Hobby)
3. *„Garten und Balkon sind ein erweiterter Lebensraum für mich“* (Lebensraum)
4. *„Ich verwende viel Zeit für die Pflege meiner Pflanzen“* (Zeit)
5. *„Ich brauche Pflanzen zuhause, um mich wohlzufühlen“* (Wohlfühlen)

Der Sollwert der (mittels explorativer Faktorenanalyse errechneten) **Faktorladung** > 0,7 wird für zwei Items erreicht, drei Items liegen zwischen 0,641 und 0,690. **Cronbach´s alpha** liegt bei 0,752 und kann durch das Eliminieren eines Items nicht weiter verbessert werden. Die **interne Konsistenz pc** nimmt den Wert 0,599 an. Die **Durchschnittlich erfasste Varianz** liegt nur bei 0,264 – damit wird der Sollwert > 0,5 für die fünf Items nicht erreicht. **Stone Geissers Q^2** zeigt zudem mit einem negativen Wert von - 0,056 an, dass keine Prognoserelevanz besteht.

Die Hypothese ***H_{15}: Die Indikatoren Entspannung, Interesse, Lebensraum, Zeitgestaltung und Wohlbefinden reflektieren die Bedeutung von Pflanzen*** muss daher abgelehnt werden.

Deshalb werden die zwei Items mit den geringsten Ladungen aus dem Modell entfernt (Hobby und Lebensraum). Dadurch steigt der Wert der DEV auf 0,5585, und Q^2 nimmt den positiven Wert 0,148 an. $\mathbf{P_c}$ liegt nun mit 0,646 über dem erforderlichen Mindestwert (siehe Tabelle 13).
Die Items Entspannung, Zeit und Wohlfühlen erfüllen somit alle Gütekriterien und werden schließlich in das Modell übernommen.
Die neue Hypothese, **H15_neu:** ***Die Indikatoren Entspannung, Zeitgestaltung und Wohlbefinden reflektieren die Bedeutung von Pflanzen*** kann damit angenommen werden.

Tabelle 13 zeigt die für die Gütebeurteilung ermittelten Werte im Überblick.

Tabelle 13: Gütebeurteilung für die reflexiven Konstrukte (eigene Erhebung)

Gütekriterien	**Konstrukt**		
	Kundenloyalität (KL)	**Kundenorientierung (KO)**	**Bedeutung von Pflanzen (B)**
Indikatorreliabilität (Sollwert Faktorladung ≥ 0,7)	0,914 (Kundenbindung) 0,938 (Weiterempfehlung) 0,003 (Cross Buying)	0,8541 (Unterstützung) 0,9067 (Interesse) 0,9050 (Aufmerksam) 0,8950 (Kommunikation)	0,803 (Entspannung) 0,732 (Zeit) 0,727 (Wohlfühlen)
Cronbach´s alpha (Sollwert ≥ 0,7)	0,837	0,911	0,602
Konstruktreliabilität p_c (Sollwert ≥ 0,6)	0,919	0,938	0,646
Durchschnittlich erfasste Varianz (Sollwert DEV > 0,5)	Erfüllt 0,859	Erfüllt 0,792	Erfüllt 0,558
Diskriminanzvalidität (AVE> als Betrag der größten quadrierten Korrelation der latenten Variable mit einer anderen latenten Variablen)	Erfüllt $0,859 > 0,544^2$	Erfüllt $0,792 > 0,572^2$	Erfüllt $0,558 > 0,027^2$
Stone-Geissers Q^2 (Sollwert $Q^2 > 0$)	0,856	0,638	0,148
Für PLS geeignete und verwendete Items	Kundenbindung Weiterempfehlung	Unterstützung Interesse Aufmerksamkeit Kommunikation	Entspannung Zeit Wohlfühlen

7.1.4 Eindimensionalität

Um die Eindimensionalität der drei reflexiven Konstrukte sicherzustellen, wird abschließend eine explorative Faktorenanalyse gerechnet, welche alle Items der drei Konstrukte beinhaltet. Theoriekonform laden alle 9 verwendeten Items auf das entsprechende Konstrukt (siehe Tabelle 14), so dass die Güteprüfung der reflexiven Konstrukte hiermit erfolgreich abgeschlossen werden kann.

Tabelle 14: Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse für alle Items der reflexiven Konstrukte (eigene Erhebung)

Statement	Item	Faktorladung der Konstrukte		
		KO[1]	**B**[1]	**KL**[1]
Kundenloyalität (KL):				
Ich habe vor, langfristig Kunde der Gärtnerei / Baumschule zu bleiben	Kundenbindung	,235	-,106	,893
Ich empfehle die Gärtnerei / Baumschule weiter	Weiterempfehlung	,310	-,083	,862
Bedeutung von Pflanzen (B):				
Ich empfinde es als entspannend, wenn ich mich mit Pflanzen beschäftige	Entspannung	-,019	,793	-,102
Ich verwende viel Zeit für die Pflege meiner Pflanzen	Zeit	-,053	,760	-,029
Ich brauche Pflanzen zuhause, um mich wohlzufühlen	Wohlfühlen	-,103	,711	-,110
Kundenorientierung der Mitarbeiter (KO):				
Die Mitarbeiter unterstützen mich aktiv bei der Suche nach Pflanzen / Zubehör	Unterstützung	,837	-,002	,167
Die Mitarbeiter interessieren sich für meine Bedürfnisse / Fragen	Interesse	,882	-,034	,196
Die Mitarbeiter lassen mich ausreden und hören mir ausreichend zu	Aufmerksamkeit	,877	-,028	,198
Die Mitarbeiter beantworten meine Fragen gut verständlich	Kommunikation	,862	-,044	,210

[1] **KO** = Kundenorientierung der Mitarbeiter, **B** = Bedeutung von Pflanzen; **KL** = Kundenloyalität

7.2 Güteprüfung der formativen Konstrukte

In diesem Kapitel werden die Gütekriterien für die formativen Konstrukte angewandt, so dass deren Eignung für das PLS-Modell überprüft werden kann. Die theoretisch anzustrebenden Werte sind Tabelle 15 zu entnehmen.

Das Konstrukt Kundenzufriedenheit wird über das Single-Item *„Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Gärtnerei / Baumschule?“* gemessen und theoretisch durch 21 verschiedene Kriterien erfasst. Die jeweiligen Werte für die äußeren Gewichte, der Variations-Inflations-Faktor, sowie der t-Wert sind in Tabelle 15 zu sehen. Darin wird ersichtlich, dass die **äußeren Gewichte** – und damit das Maß des Zusammenhanges zwischen latenter und manifester Variable – unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Die 21 Kriterien nehmen verschiedene Werte von 0,039 bis 0,790 an. Die Zufriedenheits-Kriterien Kinderspielecke (0,039) und Ruheplätze (0,053) erfüllen nicht den Mindestwert von 0,1.
In wie weit die Schätzergebnisse nun signifikant sind, zeigt der **t-Wert**, der durch die Prozedur Bootstrapping ermittelt wird. Durch den Vergleich mit dem theoretischen t-Wert (= 1,65 bei 10 % Irrtumswahrscheinlichkeit) zeigt sich, dass lediglich das Kriterium Kinderspielecke einen geringeren Wert aufweist.
Der **Variations-Inflations-Faktor** liegt für alle 21 Kriterien unterhalb des kritischen Wertes 4 – die einzelnen Items sind somit nicht zu stark untereinander korreliert.
19 Items erfüllen die erforderlichen Gütekriterien und können folglich im Modell verwendet werden. Die Leistungsparameter *„Kinderspielecke“* und *„Ruheplätze“* werden eliminiert, da ihre Pfadkoeffizienten unter dem Schwellenwert 0,1 liegen und zudem der t-Wert für Kinderspielplatz < 1,65 ist.

Tabelle 15 zeigt die endgültig ermittelten Werte für die Gütebeurteilung der formativen Konstrukte.

Tabelle 15: Gütebeurteilung für die formativen Konstrukte (eigene Erhebung)

Konstrukte und Items	**VIF** (≤ 4)	**t-Wert** (≥ 1,65)	**Äußere Gewichte** (≥ 0,1)
Einkaufskomfort			
Kundenorientierung	1,879	20,625	0,524
Service	1,932	8,390	0,228
Kulanz	1,758	11,947	0,333
Wartezeiten	1,702	8,377	0,224
Öffnungszeiten	1,424	5,976	0,176
Parkplätze	1,262	4,225	0,124
Pflanze und Sortiment (Produkte)			
Qualität der Pflanzen	1,436	29,377	0,672
Sortiment	1,447	9,849	0,278
Zusatzartikel	1,309	6,889	0,167
Geschenkartikel	1,514	10,943	0,258
Kundenkommunikation			
Freundlichkeit	2,383	12,647	0,392
Verfügbarkeit	2,485	10,221	0,300
Beratung	2,122	16,595	0,464
Preispolitik			
Sonderangebote	1,564	7,542	0,238
Preis / Leistung	1,590	34,094	0,790
Kundenkarte	1,206	7,537	0,213
Einkaufsflair			
Warenpräsentation	1,641	7,264	0,229
Preisauszeichnung	1,391	9,574	0,280
Kinderspielecke	1,660	1,432	0,039
Ruheplätze	1,917	1,822	0,053
Atmosphäre	2,090	19,517	0,582

7.3 Gütebeurteilung des Gesamtmodells

Abbildung 41 zeigt das modifizierte Modell der Kundenzufriedenheit. Dabei wird ersichtlich, dass die Varianz der Kundenzufriedenheit zu 51,5 % erklärt werden kann – dies entspricht laut Chin (2009, S. 323) einer *„durchschnittlichen bis substanziellen"* Güte des Strukturmodells[53]. R^2 erklärt dabei den durch die latenten exogenen Variablen erklärten Varianzanteil.

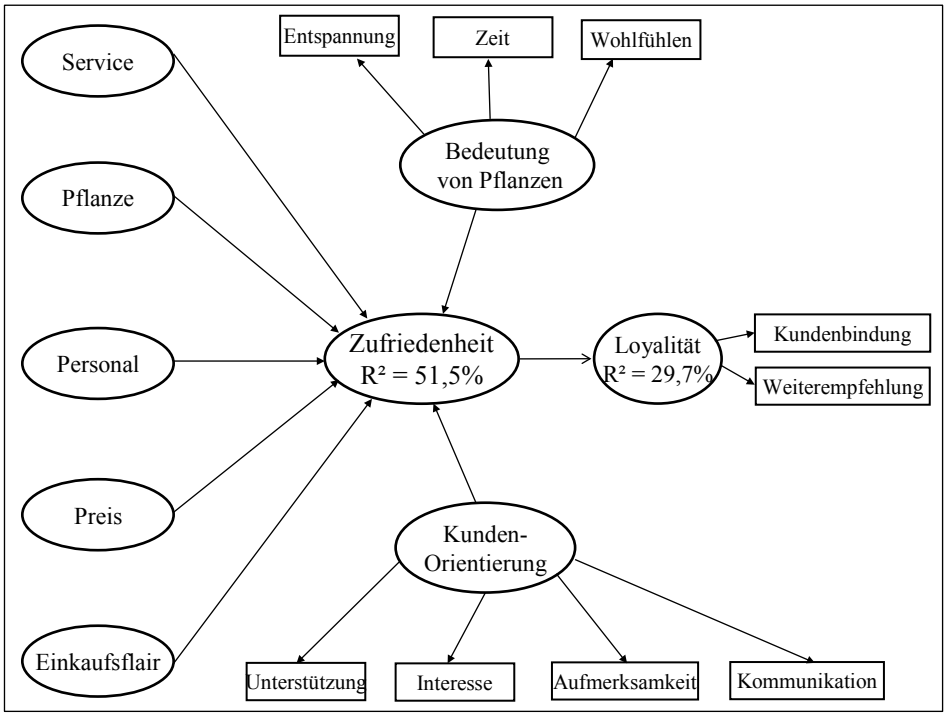


Abbildung 41: PLS-Modell zur Kundenzufriedenheit (eigene Erhebung)

Im Vergleich zu anderen wissenschaftlichen Studien liegt die in vorliegender Studie erklärte Varianz der Kundenzufriedenheit in einer ähnlichen Größenordnung. Beispielsweise ermitteln Höck und Ringle (2007, S. 188) bei der Analyse der Zufriedenheit von Besuchern von Multifunktionsarenen ein R^2 von 48 %. Die Varianz in der Zufriedenheit von Kunden im Naturkostfachhandel (siehe Kennerknecht et al. 2007, S. 58) kann zu vergleichsweise 41 % erklärt werden. Vergleichsstudien können im Grunde aber nur eingeschränkt herangezogen werden, weil es immer auch von der Operationalisierung des Modells und der Anzahl der Konstrukte, beziehungsweise dem theoretischen Vorwissen abhängt, wie hoch R^2 werden kann.

29,9 % der Varianz der Kundenloyalität können durch das entwickelte Modell erklärt werden. Das heißt, dass die Kundenzufriedenheit alleine nicht ausreicht, um die Kundenloyalität zufriedenstellend zu erklären. Offensichtlich kommen noch weitere Konstrukte in Frage, die in das Modell einfließen sollten – diese wurden in der vorliegenden Untersuchung jedoch

[53] Chin (2009, S. 323) bezeichnet R^2 in Höhe von 0,19 als *„schwach"*, 0,33 als *„durchschnittlich"* und 0,67 als *„substanziell"*.

nicht berücksichtigt. In Kapitel 10.3 werden im Rahmen der Diskussion weitere Konstrukte vorgestellt, die R^2 möglicherweise erhöhen können.

Alle reflexiven Konstrukte mit Ausnahme der Bedeutung von Pflanzen bestätigen die Prognoserelevanz des jeweiligen Konstruktes (siehe Tabelle 16). Im theoretischen Kapitel zur Strukturgleichungsmodellierung (siehe Kapitel 5) wurde gezeigt, dass die Vorhersagevalidität des Modells durch Stone Geissers Q^2 erfasst wird. Der Wert für Q^2 sollte bei vorliegender Prognoserelevanz des jeweiligen Konstruktes einen Wert > 0 annehmen. Es wird ersichtlich, dass das Bestimmtheitsmaß R^2 der Kundenzufriedenheit durch Weglassen des Konstrukts „Bedeutung von Pflanzen“ nicht verschlechtert wird (siehe Tabelle 16). Durch Weglassen des Konstrukts „Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“ würde sich R^2 der Kundenzufriedenheit verschlechtern und einen Wert von 48,9 % annehmen (siehe Tabelle 16).

Tabelle 16: Vorhersagevalidität des Modells (eigene Erhebung)

Modell	R^2 KZ	Q^2 KZ	R^2 KL	Q^2 KL
Vollständiges Modell	**51,5%**	**0,061**	**29,7%**	**0,253**
Ohne: Bedeutung von Pflanzen → KZ	51,5%	0,061	29,7%	0,253
Ohne: Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter → KZ	48,9%	0,084	29,7%	0,253

KZ = Kundenzufriedenheit, **Q^2** = Prognoserelevanz, **KL** = Kundenloyalität

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass alle gezeigten Items und Konstrukte in das Modell mit aufgenommen werden können. Im Anschluss werden die Ergebnisse aus der PLS-Pfadmodellierung vorgestellt.

8 Ergebnisse des PLS Modells

Nun werden die durch das PLS-Modell ermittelten Zusammenhänge zwischen den Pfadkoeffizienten, beziehungsweise im Anschluss zwischen den äußeren Gewichten und der Kundenzufriedenheit vorgestellt. Die in Kapitel 5.7.2 aufgestellten Hypothesen können damit überprüft und dadurch angenommen, oder auch abgelehnt werden.
Zuerst wird der Einfluss der formativen Konstrukte „Pflanze“, „Preis“, „Personal“, „Service“ und „Einkaufsflair“, sowie der reflexiven Konstrukte „Bedeutung von Pflanzen“, „Loyalität“ und „Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter“ auf die Kundenzufriedenheit vorgestellt. Im anschließenden Kapitel wird die Bedeutung der verschiedenen Leistungskriterien aufgezeigt.

8.1 Ergebnisse auf Konstruktebene (Pfadkoeffizienten)

Zusätzlich zu den Pfadkoeffizienten in Abbildung 42 werden die t-Werte in Tabelle 17 aufgezeigt, um die Pfadkoeffizienten im Hinblick auf deren statistische Signifikanz überprüfen zu können.

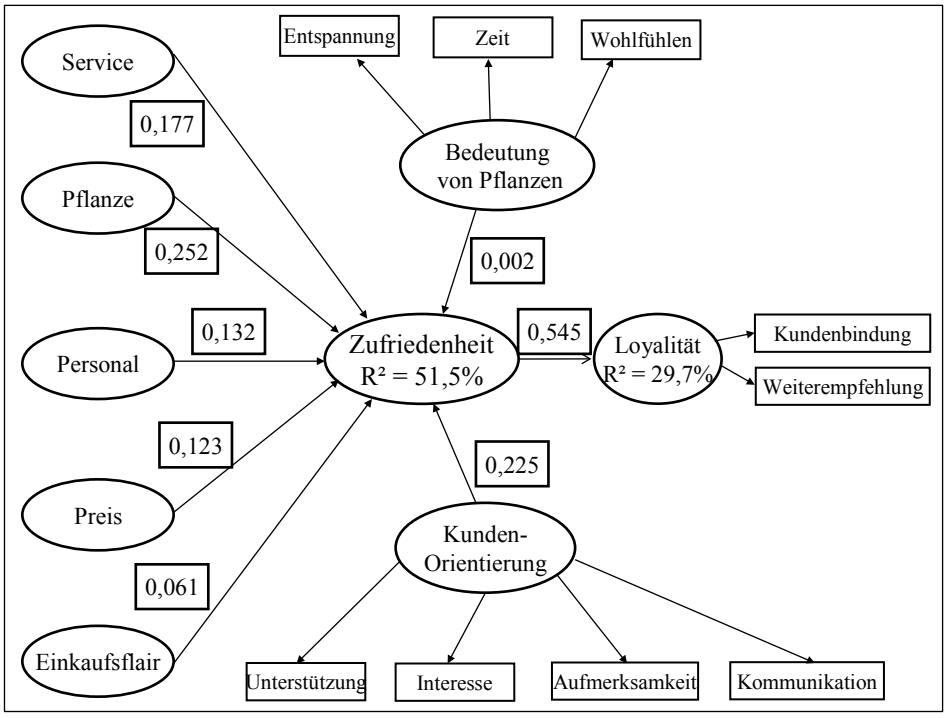


Abbildung 42: Pfadkoeffizienten im PLS-Modell (eigene Darstellung)

Tabelle 17 zeigt die Ergebnisse auf Konstruktebene im Überblick. Alle Konstrukte mit Ausnahme der „Bedeutung von Pflanzen“ haben einen signifikanten Einfluss ($\alpha = 0{,}1\%$) auf die Erklärung der Kundenzufriedenheit.

Tabelle 17: Pfadkoeffizienten und Bootstrapping-Ergebnisse (eigene Erhebung)

Einfluss Konstrukt auf **KZ/KL**	**Pfadkoeffizient**	**Bootstrapping Mittelwert**	**Standardfehler**	**t-Wert***
Service → KZ	0,177	0,117	0,020	5,961
Pflanze und Sortiment → KZ	0,252	0,252	0,018	14,369
Personal → KZ	0,132	0,133	0,019	6,837
Preis → KZ	0,123	0,122	0,014	8,501
Einkaufsflair → KZ	0,061	0,063	0,017	3,592
Bedeutung von Pflanzen → KZ	0,002	0,013	0,009	0,258
KZ → KL	0,545	0,544	0,013	43,013
Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter → KZ	0,225	0,225	0,018	12,326

KZ = Kundenzufriedenheit, **KL** = Kundenloyalität
*alle t-Werte mit Ausnahme des Konstruktes „Bedeutung von Pflanzen“ belegen die Signifikanz der Pfadkoeffizienten ($\alpha = 0{,}1\%$)

Im Folgenden werden die generierten Werte näher erläutert und in Bezug zu den aufgestellten Hypothesen gebracht. Diese können nun mit Hilfe der Signifikanzwerte (und dem t-Wert) abgelehnt, oder angenommen werden. Wenn möglich, werden vergleichbare Studien zur Interpretation der eigenen Ergebnisse herangezogen.
Im Wesentlichen ist dabei die Studie von Kennerknecht et al. (2007) zur Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel hilfreich und interessant. Die Autoren arbeiten dabei auch mit einem PLS-Modell, um die Entstehung der Kundenzufriedenheit ableiten zu können. Das Bestimmtheitsmaß liegt in dieser Studie bei 41 %, wobei die Werte beider Studien natürlich nur ansatzweise vergleichbar sind. Trotzdem erscheint es wichtig, die dort ermittelten (und mit vorliegender Studie im Ansatz vergleichbaren) Werte und Rangfolgen zu zeigen, um mögliche Parallelen aufdecken zu können. Die in Frage kommenden Facetten zur Entstehung der Gesamtzufriedenheit sind logischerweise nicht deckungsgleich, es gibt aber einige Überschneidungen, die sowohl für den Naturkostfachhandel, als auch für den gärtnerischen Einzelhandel wichtig sind.
Weitere, für einen Vergleich herangezogene Studien, werten die ermittelten Daten vor allem deskriptiv oder mithilfe einfacher statistischer Methoden aus, so dass die hier angegebenen Ergebnisse meist nur mit Prozentwerten verglichen werden können.

8.1.1 Die Bedeutung des Konstruktes „Pflanze und Sortiment“

Das Konstrukt **„Pflanze und Sortiment“** beeinflusst mit einem Pfadkoeffizienten von 0,252 die Kundenzufriedenheit am stärksten. Damit üben sowohl die Qualität der Pflanzen, als auch die Sortimentsbreite und –tiefe, sowie das Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten, sowie das Angebot von Geschenkartikeln und Accessoires den größten Einfluss auf die Entstehung von Zufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel aus.

Die in Kapitel 5.7.2 aufgestellte Hypothese:

H_2: ***Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit den Produkten und dem Sortiment und der Gesamtzufriedenheit***

kann somit bestätigt werden. Offensichtlich können das Sortiment und die angebotenen Pflanzen die Zufriedenheit der Kunden am stärksten beeinflussen.

Behe und Barton (2000, S. 71) stellen ebenfalls fest, dass die Qualität der Pflanzen und die Sortimentsauswahl die größte Rolle bei der Entscheidung, welche gärtnerische Einkaufsstätte in Frage kommt, spielen. Diese Erkenntnis deckt sich mit den hier empirisch ermittelten Ergebnissen. In der bereits oben genannten Studie von Kennerknecht et al. (2007, S. 56) spielt das Produkt mit einem Pfadkoeffizienten von 0,234 die zweitwichtigste Rolle zur Entstehung von Gesamtzufriedenheit im Naturkostfachhandel.

8.1.2 Die Bedeutung des Konstruktes „Kundenorientierung der Mitarbeiter“

Das Maß an **„Kundenorientierung der Mitarbeiter“** (Pfadkoeffizient 0,225) hat ebenso einen starken und signifikanten, positiven Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit in Einzelhandelsgärtnereien. Der Umstand, dass das Personal den Kunden ernst nimmt, versucht seine Probleme zu lösen und ihn aufmerksam und kompetent beraten kann, trägt damit einen großen Beitrag zur Erklärung der Kundenzufriedenheit bei.
Die in Kapitel 5.7.2 aufgestellte Hypothese:

H_{12}: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter und der Kundenzufriedenheit

kann damit bestätigt werden.

Behe und Barton (2000, S. 73) führen eine Studie durch, die dem Servqual-Ansatz[54] folgt, und stellen in dieser fest, dass das Personal einen starken Beitrag zur Gesamtbewertung von Gartencentern liefert. Allerdings ist dessen Beitrag aufgrund des unterschiedlichen Messansatzes (es müssen jeweils 100 Punkte auf sieben verschiedene Qualitätskriterien verteilt werden) nur halb so groß wie die Bedeutung der Pflanzenqualität und der Sortimentsauswahl. Die Vergleichbarkeit mit der eigenen Studie ist dadurch stark eingeschränkt, obgleich die ermittelten Tendenzen erwähnenswert erscheinen.

8.1.3 Die Bedeutung des Konstruktes „Service“

An dritter Stelle zur Erklärung der Kundenzufriedenheit steht das Konstrukt **„Service“** mit einem etwas geringeren, aber dennoch signifikanten Pfadkoeffizienten (0,177). Die enthaltenen Aspekte „Kundenorientierung“, „kostenloser Service“, „Kulanz bei Reklamationen“ und „kurze Wartezeiten an der Kasse“ formen das Konstrukt. Dadurch, dass der Pfadkoeffizient einen signifikanten Wert aufweist, kann die in Kapitel 5.7.2 formulierte Hypothese:

---

[54] Dabei handelt es sich laut Vivero (2012) um eine kundenbezogene, merkmalsorientierte und standardisierte Servicequalitätsmessung.

H_4: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service und der Gesamtzufriedenheit

bestätigt werden.

Rod et al. (2009, S. 107) untersuchen den Einfluss von Servicequalität[55] auf die Kundenzufriedenheit im Internetbanking mit einem Strukturgleichungsmodell. Die Autoren können die Varianz der Kundenzufriedenheit damit zu 48 % erklären (siehe Rod et al. 2009, S. 115). Damit hat die Qualität des Services auch in der Finanzbranche eine große Bedeutung für die Zufriedenheit der Kunden.

8.1.4 Die Bedeutung des Konstruktes „Personal“

Ein signifikanter, positiver Zusammenhang besteht auch zwischen dem Konstrukt **„Personal“** und der Kundenzufriedenheit (Pfadkoeffizient 0,132), weswegen die in Kapitel 5.7.2 formulierte Hypothese:

H_6: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal und der Gesamtzufriedenheit

hiermit bestätigt werden kann.

Die Freundlichkeit und Verfügbarkeit der Mitarbeiter, sowie deren fachlich kompetente Beratung stellen damit einen weiteren wichtigen Baustein zur Erklärung der Zufriedenheit der Kunden im gärtnerischen Einzelhandel dar. In der Studie von Kennerknecht et al. (2007, S. 56) stellt sich vergleichsweise heraus, dass die Facette Personal (operationalisiert durch die Variablen Kompetenz, Vertrauen in das Personal und Freundlichkeit) mit einem Pfadkoeffizienten von 0,337 die wichtigste Rolle für die Entstehung von Kundenzufriedenheit einnimmt.

8.1.5 Die Bedeutung des Konstruktes „Preis“

Ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis, Sonderangebote und das Angebot einer Kundenkarte mit Treuerabatt führen – gebündelt im Konstrukt **„Preis“** – zu einem signifikanten Pfadkoeffizienten (0,123). Damit kann die in Kapitel 5.7.2 formulierte Hypothese:

H_8: ***Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung und der Gesamtzufriedenheit***

bestätigt werden.

Kennerknecht et al. (2007, S. 56) untersuchen in ihrer Studie zur Kundenzufriedenheit im Naturkostfachhandel auch die Bedeutung des Konstruktes Preisgestaltung. Der signifikante Pfadkoeffizient liegt hier mit 0,116 in einem ähnlich hohen Bereich, wobei die Indikatoren Preis-Leistungsverhältnis, Preisgünstigkeit und Sonderangebote das Konstrukt formen. Dieses

[55] Die Servicequalität wird in dieser Studie durch die Konstrukte Online-Kundenservicequalität, Informationssystemqualität und Produktqualität erfasst.

nimmt damit in der zitierten Studie den drittwichtigsten Rang für die Erklärung der Gesamtzufriedenheit ein.

Die bereits zitierte Studie der ZMP und CMA (2007, S. 48), wonach für den Konsum von gartenbaulichen Produkten die Qualität wichtiger als der Preis zu sein scheint, wird hier bestätigt. Auch Behe und Barton (2000, S. 73) schlussfolgern aus ihrer Studie, dass die Qualität der Pflanzen für Kunden wichtiger ist als deren Preis.
Dass diese Erkenntnis jedoch zunächst nur auf die Gesamtheit aller befragten Kunden – und nicht auf mögliche Segmente – zutrifft, wird im anschließenden Kapitel 9 erörtert.

8.1.6 Die Bedeutung des Konstruktes „Einkaufsflair“

Wenig stark, aber dennoch signifikant trägt das Konstrukt **„Einkaufsflair“** (0,061) zur Kundenzufriedenheit bei. Damit sind die Facetten Warenpräsentation, sichtbare Preisauszeichnung, lange Öffnungszeiten, eine ansprechende Einkaufsatmosphäre und das Vorhandensein von ausreichend vielen Parkplätzen für die Erklärung der Gesamtzufriedenheit brauchbar.
Die in Kapitel 5.7.2 aufgestellte Hypothese:

H_{10}: Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair und der Gesamtzufriedenheit

kann somit bestätigt werden.

8.1.7 Die Bedeutung des Konstruktes „Bedeutung von Pflanzen“

Die **„Bedeutung von Pflanzen“** wirkt sich mit einem sehr geringen Pfadkoeffizienten (0,002) nicht signifikant auf die Kundenzufriedenheit aus. Damit spielt der Umstand, dass sich Kunden besonders gerne (oder auch nicht) mit Pflanzen beschäftigen, vorerst keine signifikante Rolle für die Erklärung der Kundenzufriedenheit. Die in Kapitel 5.7.2 formulierte Hypothese:

H_{16}: Die Bedeutung von Pflanzen für den Kunden hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit

muss somit abgelehnt werden.
Im Anschluss an die Darstellung der Pfadkoeffizienten wird nun noch die Effektstärke der jeweiligen Konstrukte aufgezeigt.

8.1.8 Effektstärke f²

Die Effektstärke f² sollte mindestens 0,15 betragen (siehe Kapitel 5.4.3.3), wobei in nachfolgender Tabelle 18 ersichtlich wird, dass die Effektstärke für alle getesteten Pfade im Ausgangsmodell nur gering ausfällt. R² verringert sich aber in fast allen Fällen, wenn ein Konstrukt weggelassen wird. Das Entfernen des Konstruktes „Bedeutung von Pflanzen“ führt aber nicht zu einer Verringerung von R², was darauf hindeutet, dass die Einstellung der Konsumenten im Bezug auf die Bedeutung von Pflanzen keine große Rolle für die Entstehung

der Kundenzufriedenheit (unter der Annahme der Homogenität der Daten) spielt. Dies zeigte sich bereits am nicht signifikanten Pfadkoeffizienten für dieses Konstrukt.

Tabelle 18: Bestimmtheitsmaß und Effektstärke im PLS-Modell (eigene Erhebung)

Konstrukt	R^2_{exk}	Effektstärke f^2 *
Vollständiges Modell	51,5%	
Bedeutung von Pflanzen → KZ	51,5%	0,000
Kundenorientierung → KZ	48,9%	0,053
Service → KZ	51,0%	0,010
Pflanze und Sortiment → KZ	47,8%	0,076
Personal → KZ	50,9%	0,012
Preis → KZ	50,6%	0,018
Einkaufsflair → KZ	51,4%	0,002

* Die Effektstärke ist für alle Werte *gering*.
KZ = Kundenzufriedenheit

8.1.9 Indirekter Einfluss der Konstrukte auf die Kundenloyalität

Die untersuchten Konstrukte haben im gewählten Modell keinen direkten Einfluss auf das Maß der Kundenloyalität. Laut Huber et al. (2007, S. 117) wirken die Konstrukte aber indirekt, wobei die Stärke des Zusammenhanges durch Multiplikation der Strukturparameter berechnet werden kann. Daraus ergeben sich die indirekten Effekte, die in der rechten Spalte in Tabelle 19 dargestellt sind. Offensichtlich übt das Konstrukt „Pflanze und Sortiment" den höchsten indirekten Einfluss (0,137) auf die Erklärung der Kundenloyalität aus. An zweiter Stelle steht das „Kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter", welches einen indirekten Einfluss in Höhe des Wertes 0,123 ausübt. Einen sehr geringen indirekten Einfluss haben das „Einkaufsflair" oder die „Bedeutung von Pflanzen" (siehe Tabelle 19).

Tabelle 19: Indirekte Effekte der getesteten Konstrukte auf die Kundenbindung (eigene Erhebung)

Pfadkoeffizient: Konstrukt → KZ		Pfad KZ → KL	Indirekter Einfluss auf KL
Service → KZ	0,177*	0,545	0,096
Pflanze und Sortiment → KZ	0,252*	0,545	0,137
Personal → KZ	0,132*	0,545	0,072
Preis → KZ	0,123*	0,545	0,067
Einkaufsflair → KZ	0,061*	0,545	0,033
Bedeutung von Pflanzen → KZ	0,002	0,545	0,002
Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter → KZ	0,225*	0,545	0,123

KZ = Kundenzufriedenheit, **KL** = Kundenloyalität
*signifikanter Einfluss ($\alpha = 0{,}1\%$)

8.2 Relevanz der Leistungskriterien (äußere Gewichte)

Im nächsten Schritt werden die einzelnen Leistungskriterien ausgewertet. Dazu wird in Tabelle 20 für alle Indikatoren innerhalb der Konstrukte das äußere Gewicht angegeben, sowie der entsprechende t-Wert. Das Leistungskriterium mit dem jeweils höchsten Gewicht je Konstrukt beeinflusst das Konstrukt am stärksten.

Alle Beziehungen im inneren Modell sind signifikant – dies ergibt die Überprüfung mit dem Bootstrapping-Verfahren und t-Test. In Tabelle 20 werden alle Werte zusammengefasst.

Tabelle 20: Bedeutung der 19 Leistungskriterien (eigene Erhebung)

Leistungskriterien	Äußere Gewichte	Bootstrapping Mittelwert	Standard-Fehler	t-Wert*
Pflanze und Sortiment:				
Qualität der Pflanzen	,672	,673	,021	31,614
Sortiment	,278	,276	,027	10,109
Zusatzartikel	,167	,165	,026	6,407
Geschenkartikel	,258	,257	,024	10,506
Preis:				
Sonderangebote	,238	,238	,032	7,283
Preis/Leistung	,790	,788	,024	32,902
Kundenkarte	,213	,211	,027	7,608
Personal:				
Freundlichkeit	,392	,393	,033	11,677
Verfügbarkeit	,300	,301	,032	9,148
Beratung	,464	,462	,030	15,395
Einkaufsflair:				
Warenpräsentation	,229	,227	,030	7,497
Preisauszeichnung	,280	,278	,030	9,251
Öffnungszeiten	,176	,176	,029	6,043
Einkaufsatmosphäre	,582	,582	,028	20,435
Parkplätze	,124	,124	,029	4,167
Service:				
Kundenorientierung im Unternehmen	,524	,524	,024	21,504
Service	,228	,228	,026	8,739
Kulanz	,333	,331	,027	11,977
Wartezeiten	,224	,222	,026	8,609

*alle t-Werte belegen die Signifikanz der äußeren Gewichte ($\alpha = 0{,}1\%$)

Im Folgenden werden die einzelnen Leistungskriterien im Hinblick auf ihre Relevanz für die Zusammensetzung der verwendeten Konstrukte diskutiert und – wenn möglich – mit entsprechender Literatur untermauert. Zur weiteren Einordnung der Ergebnisse werden, falls vorhanden, Studien aus der Gartenbaubranche herangezogen. Aufgrund einer anderen methodischen Vorgehensweise sind die Ergebnisse aus den zitierten Studien im Detail nicht mit den Ergebnissen vorliegender Studie unmittelbar vergleichbar, zeigen aber interessante Erkenntnisse. Ausführlicher werden die im Kontext des Gartenbaus erhobenen Studien im Kapitel 10 erörtert.

8.2.1.1 „Pflanze und Sortiment“

Die **Pflanzenqualität** beeinflusst mit einem äußeren Gewicht von 0,672 (siehe Tabelle 20) das Konstrukt „**Pflanze und Sortiment“** in hohem Maße. Beispielsweise Kittemann (Kittemann 2007) zeigt in einer Kundenbefragung, dass die Qualität der Pflanzen für Kunden des gärtnerischen Einzelhandels eine sehr große Rolle spielt.
Die Sortimentsbreite und –tiefe (0,278) hat das zweithöchste Gewicht im Konstrukt Pflanze und Sortiment, wenngleich dieses deutlich niedriger ausfällt als das Gewicht der Qualität (siehe Tabelle 20).
Diehl und Poynor (2010, S. 312) diskutieren, dass ein zu breites Sortiment möglicherweise negative Effekte auf die Zufriedenheit der Kunden zur Folge haben kann. Zwar wünschen sich Kunden möglichst viele Auswahloptionen. Aber dadurch kann beim Konsumenten auch die Angst entstehen, aufgrund der Unübersichtlichkeit nicht die richtige Wahl treffen zu können. Sortimente unterschiedlicher Breite führen zu verschiedenen Levels der Diskonfirmation. Ein Produkt kann zu weniger Zufriedenheit führen, wenn es aus einem großen Sortiment ausgewählt wurde (wobei der Unterschied zwischen einem großen und kleinen Sortiment von jedem Kunden anders beurteilt wird, siehe Diehl und Poynor 2010, S. 313). Die Autoren empfehlen daher gerade kleineren Unternehmen, ein überschaubares Sortiment anzubieten mit der offen kommunizierten Option, Wunschartikel bei Bedarf bestellen zu können (siehe Diehl und Poynor 2010, S. 320).
Das Angebot von Dünger, Erden und Pflanzenschutzmitteln spielt mit einem äußeren Gewicht von 0,167 (siehe Tabelle 20) eine eher untergeordnete Rolle für die Zusammensetzung des Konstruktes, da es das geringste Gewicht im Konstrukt aufweist.

8.2.1.2 Preis

Das **Preis-Leistungsverhältnis** trägt mit einem äußeren Gewicht von 0,790 am stärksten zum Konstrukt **„Preis“** bei (siehe Tabelle 20). Die Zufriedenheit mit der Leistung bei einem bestimmten Preis formt damit die Zufriedenheit mit diesem Konstrukt am meisten.
Matzler et al. (2007, S. 398) zeigen in ihrem PLS-Strukturgleichungsmodell, welches verschiedene Dimensionen der Preiszufriedenheit umfasst, einen positiven Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit fünf Leistungskriterien und dem Konstrukt Preis. Dabei wird das Konstrukt über folgende Kriterien operationalisiert: Preis-Leistungsverhältnis, Preisfairness, Preistransparenz, Preiszuverlässigkeit und relativer Preis im Vergleich zu anderen Wettbewerbern (siehe Matzler et al. 2007, S. 395). Das Preis-Leistungsverhältnis steht in dieser Untersuchung mit einem hoch signifikanten Pfadkoeffizienten (0,23) an zweiter Stelle hinter der Preiszuverlässigkeit (0,27).
Für die Kunden von Baumärkten wird die Kundenzufriedenheit im Rahmen des Kundenmonitors ermittelt (siehe ServiceBarometer AG 2011). Demnach ist die Zufriedenheit mit dem Preis-Leistungsverhältnis (Mittelwert 2,72[56]) vergleichsweise geringer als die Globalzufriedenheit (Mittelwert 2,48).

[56] Verwendete Skalierung: 1 = *„vollkommen zufrieden“*, 2 = *„sehr zufrieden“*, 3 = *„zufrieden“*, 4 = *„weniger zufrieden“*, 5 = *„unzufrieden“*. Auf die Problematik dieser verzerrten Skalierung wurde bereits hingewiesen.

Die Zufriedenheit mit **Sonderangeboten** (0,238) nimmt das zweithöchste Gewicht bei dem Konstrukt „Preis“ ein (siehe Tabelle 20). Konsumenten freuen sich in der Regel über ein gutes Angebot, weil damit ein finanzieller Nutzen einhergeht. Aber nicht nur dieser ökonomische Aspekt ist für Kunden bedeutend – vielmehr entsteht dadurch auch ein psychologischer Nutzen. Derselbe Preis wird als zufriedenstellender empfunden, wenn er als Sonderangebot gekennzeichnet ist, was aus der Transaction Utility Theory geschlussfolgert wird (siehe Darke und Dahl 2003, S. 328–329). Zudem besagt die Smart Shopper-Hypothese laut Darke und Dahl (2003, S. 330), dass Konsumenten, die ein besonders gutes Angebot kaufen, dies stolz auf ihre eigene Fähigkeit zurückführen und dadurch zufriedener sind.
Die Zufriedenheit mit der **Kundenkarte** nimmt das geringste äußere Gewicht (0,213) beim Konstrukt Preis an (siehe Tabelle 20). Durch eine Kundenkarte wird – im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen – versucht, Kunden an ein Unternehmen zu binden, indem attraktive Vorteile geboten werden (siehe Kistler 2012, S. 23).
Pradhan und Roy (2012, S. 80ff) untersuchen die Entstehung von Zufriedenheit in fünf amerikanischen Bekleidungsgeschäften in Abhängigkeit vom Vorhandensein einer Kundenkarte. Kunden, die keine Kundenkarte für das jeweilige Geschäft besitzen, legen besonders viel Wert auf Produktqualität, Preis und Ambiente, wohingegen Kundenkarteninhaber mehr auf Rabatte achten.
Glusac (2009) untersucht den Zusammenhang zwischen der Teilnahme an einem Bonusprogramm (Miles & More, sowie Payback) und der Kundenzufriedenheit. Dabei kann gezeigt werden, dass Mitglieder von Bonusprogrammen deutlich zufriedener sind als Nicht-Mitglieder. Die Autorin hebt aber hervor (Glusac 2009, S. 566–567), dass Bonusprogramme nicht per se ein *„Allheilmittel für den Geschäftserfolg und für jedes Unternehmen“* darstellen – vielmehr ist der Erfolg davon abhängig, als wie erheblich und attraktiv die Sonderleistungen von den Kunden wahrgenommen werden. Abhängig vom Umsatzvolumen und der Transaktionshäufigkeit kann es auch sein, dass ein Kundenbindungsprogramm für Unternehmen negative finanzielle Ergebnisse zur Folge hat.

8.2.1.3 Personal

Eine qualifizierte **Fachliche Beratung** stellt mit einem äußeren Gewicht von 0,464 (siehe Tabelle 20) den wichtigsten Indikator des Konstruktes „Personal“ dar. Dass eine qualifizierte fachliche Beratung wichtig ist, konnten bereits die Ergebnisse aus der deskriptiven Auswertung zeigen. 98 % der Befragten beurteilten dieses Leistungskriterium als „sehr wichtig“ beziehungsweise als „wichtig“. Fachspezifische Kenntnisse über die angebotenen Produkte, Prozesse im Unternehmen und Kenntnisse über den Bedarf des Kunden sind dabei laut Homburg und Stock-Homburg (2012, S. 112) von ebenso entscheidender Bedeutung wie eine zuverlässige und zügige Arbeitsweise.
Die **Freundlichkeit der Mitarbeiter** liefert mit einem äußeren Gewicht von 0,392 (siehe Tabelle 20) den zweitwichtigsten Beitrag zum Konstrukt Personal. Kaura und Datta (2012, S. 65) untersuchen die Kundenzufriedenheit in zwei Banken in Indien. Dabei zeigt sich, dass die Freundlichkeit und Höflichkeit der Mitarbeiter den stärksten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit ausübt.

Das äußere Gewicht für die **Verfügbarkeit von Personal** liegt bei 0,300 (siehe Tabelle 20) und liefert – verglichen mit der Beratungsleistung und Freundlichkeit – den geringsten Beitrag zur Entstehung des Konstrukts Personal.
Palic et al. (2011, S. 13) untersuchen entscheidende Kriterien für die Zufriedenheit im kroatischen Einzelhandel bei FMCG[57]. Die Autoren finden einen positiven Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit und der Qualität des Personals. Demnach korrelieren die Personalverfügbarkeit und Gesamtzufriedenheit in einem hohen Maß (0,86 mit $p<0,01$) miteinander. Die Personalverfügbarkeit ist aber nicht das wichtigste Kriterium – die Autoren stellen auch in dieser Studie fest, dass insbesondere die Öffnungszeiten, Sauberkeit, Frische und Qualität der Produkte für Zufriedenheit der Kunden sorgen.
Im Kundenbarometer 2010 (siehe ServiceBarometer AG 2010) wird ersichtlich, dass vor allem Baumärkte ein großes Problem bezüglich der Kundenzufriedenheit mit der Personalverfügbarkeit haben – die Kunden quittieren die mangelnde Verfügbarkeit von Ansprechpartnern mit der schlechtesten Bewertung aller Leistungskriterien (Mittelwert 3,02)[58]. Bei der Beurteilung der Freundlichkeit der Mitarbeiter liegen die Bau- und Heimwerkermärkte im Vergleich von 26 Branchen im hinteren Zufriedenheitsbereich (2,47). Die fachliche Beratung wird noch schlechter bewertet (2,59), womit die Bau- und Heimwerkermärkte das Schlusslicht der Zufriedenheit im Branchenvergleich bilden.

8.2.1.4 Einkaufsflair

Eine angenehme **Einkaufsatmosphäre** trägt mit einem äußeren Gewicht von 0,582 (siehe Tabelle 20) am stärksten zum Konstrukt „**Einkaufsflair“** bei.
Turley und Chebat (2002, S. 128) heben hervor, dass eine unverwechselbare Einkaufsatmosphäre eine gute Differenzierungsmöglichkeit für Unternehmen darstellt – dieser Wettbewerbsvorteil kann durch Farbgebung, Ladengestaltung, Musik, eingesetzte Materialien und präsentierte Waren erreicht werden. Insbesondere dann, wenn sich die angebotenen Produkte (zum Beispiel in Preis oder Qualität) nicht deutlich in den unterschiedlichen Einkaufsstätten differenzieren lassen, wird die Unverwechselbarkeit einer Gärtnerei oder Baumschule, beziehungsweise Einkaufsstätte immer entscheidender. Zudem zeigt eine durchgeführte Metastudie (siehe Turley und Chebat 2002, S. 130), dass es einen starken Zusammenhang zwischen der Veränderung der Einkaufsatmosphäre und den Verkäufen im jeweiligen Unternehmen gibt. Es gilt laut diesen Autoren als erwiesen, dass die Einkaufsatmosphäre das Einkaufsverhalten beeinflusst, und dass bereits kleine Veränderungen der Einkaufsatmosphäre einen Einfluss auf das Einkaufsverhalten ausüben können. In wie weit, oder ob sich das Einkaufsverhalten von Kunden aufgrund einer modifizierten Einkaufsatmosphäre verändert, kann aber nicht verallgemeinert werden. Zum Beispiel kann sich das Abspielen von Musik völlig unterschiedlich auf die Kunden auswirken – während eine bestimmte Musikrichtung bei jungen Kunden die Verweildauer

[57] **F**ast **M**oving **C**onsumer **G**oods.
[58] Verwendete Skalierung: 1 = *„vollkommen zufrieden“*, 2 = *„sehr zufrieden“*, 3 = *„zufrieden“*, 4 = *„weniger zufrieden“*, 5 = *„unzufrieden“*. Auf die Problematik dieser verzerrten Skalierung wurde bereits hingewiesen.

erhöhen kann, führt die selbe Musik eventuell bei älteren Kunden zum Verlassen der Einkaufsstätte (siehe Turley und Chebat 2002, S. 130–133).
Kaltcheva und Weitz (2006, S. 110) diskutieren, dass die Zufriedenheit der Kunden maßgeblich von der Art des Einkaufs abhängt. Beispielsweise der Kauf von Lebensmitteln bedeutet eine alltägliche Notwendigkeit, während ein Tag in einem Einkaufscenter mit angenehmer Atmosphäre für manche Kunden erholsam ist. Dann kann ein Kunde aus dieser hedonistischen Aktivität Zufriedenheit ableiten (was beim Kauf von Lebensmitteln unwahrscheinlich ist).
Für traditionelle Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen bestehen mannigfaltige Möglichkeiten, eine individuelle Einkaufsatmosphäre zu schaffen. Diese kann dazu beitragen, die Einzigartigkeit und Unterscheidbarkeit von anderen Einkaufsstätten im Bewusstsein des Kunden zu verankern. Dann dürften ähnliche Bedingungen wie beim oben genannten, hedonistischen Zeitvertreib gelten: aus dem Umstand heraus, dass ein Kunde eine angenehme, entspannende und inspirierende Zeit in einer Gärtnerei verbracht hat, kann Zufriedenheit entstehen.
Im Kundenmonitor 2011 (siehe ServiceBarometer AG 2011) wurde ermittelt, dass 9 % der Befragten im Jahr 20011 eine Reklamation oder Beschwerde in einem Bau- oder Heimwerkermarkt hatten. Von den befragten unzufriedenen Kunden waren 85 % aus unbekannten Gründen enttäuscht, haben sich aber nicht beim Unternehmen beschwert. Nur 15 % haben sich laut Kundenbarometer direkt beim Unternehmen beschwert.
In der eigenen Studie wurde die Beschwerdequote zwar nicht direkt erfasst, jedoch die Zufriedenheit mit der **Kulanz bei Reklamationen**. Diese liefert mit einem äußeren Gewicht von 0,333 (siehe Tabelle 20) den zweitstärksten Erklärungsanteil für das Konstrukt Einkaufsflair.
Die Zufriedenheit mit der **Warenpräsentation** trägt durch das äußere Gewicht von 0,229 (siehe Tabelle 20) einen mittleren Beitrag zum Konstrukt Einkaufsflair bei – damit unterscheidet sich dieses Ergebnis aufs Neue von der Zufriedenheit mit der Warenpräsentation bei den Kunden von Baumärkten – dort liegt die Zufriedenheit im mittleren Bereich.
Weniger wichtig für die Entstehung von Kundenzufriedenheit ist das Kriterium **Parkplätze** mit einem äußeren Gewicht von 0,124 (siehe Tabelle 20) für die befragten Kunden in Einzelhandelsgärtnereien. Im Vergleich dazu stellen die gute Erreichbarkeit und vorhandene Parkplätze für die Kunden von Baumärkten besonders zufriedenheitsstiftende Kriterien dar (Kundenmonitor 2010).
Ebenso das Kriterium **Öffnungszeiten**, welches nach der Kundenbefragung in Einzelhandelsgärtnereien ein äußeres Gewicht von 0,176 (siehe Tabelle 20) annimmt und daher eine eher untergeordnete Rolle spielt. Für die Entstehung der Gesamtzufriedenheit ist die Zufriedenheit mit den Öffnungszeiten, trotzdem diese bei einigen Kunden zu Einschränkungen führen mögen, daher nicht bevorzugt heranzuziehen. Die Öffnungszeiten in den meisten untersuchten Unternehmen sind deutlich eingeschränkter als beispielsweise in Gartencentern oder Baumärkten, die zum einen keine Mittagsschließung haben, und zum anderen auch am Samstag lange geöffnet haben. Dann ist es für Berufstätige und Familien deutlich einfacher, Zeit für einen Einkauf zu finden.

8.2.1.5 Service

Eine **starke Kundenorientierung** im Unternehmen trägt mit einem äußeren Gewicht von 0,524 (siehe Tabelle 20) am stärksten zum Konstrukt **„Service“** bei.
Kaura und Datta (2012, S. 65) untersuchen die Kundenzufriedenheit in zwei Banken in Indien. Das Bestimmtheitsmaß für die Gesamtzufriedenheit ist mit 39 % mittelmäßig, wobei aber nur wenige unabhängige Variable (Kundenorientierung, Prozesse und Ambiente) in die Regressionsanalyse mit aufgenommen wurden. Es zeigt sich, dass die Kundenorientierung den stärksten Einfluss (von allen drei verwendeten Konstrukten) auf die Gesamtzufriedenheit ausübt.

Die **Wartezeit** nimmt ein äußeres Gewicht von 0,224 (siehe Tabelle 20) an. Eine lange Wartezeit in Kauf nehmen zu müssen, wird meist mit negativen Emotionen verbunden (siehe Giebelhausen et al. 2011, S. 889). Die Autoren führen eine Studie durch und können nachweisen, dass es unter manchen Umständen aber auch sinnvoll sein kann, Kunden warten zu lassen. Nämlich dann, wenn die Qualität eines Produktes für Kunden schwierig zu beurteilen ist, kann es sein, dass eine gewisse Wartezeit den Wert des Produktes indirekt erhöht. Oder anders ausgedrückt – wenn es keine Wartezeit gibt, dann kann beim „unerfahrenen“ Kunden der Eindruck entstehen, dass der Service es nicht wert ist, darauf zu warten (Giebelhausen et al. 2011, S. 901). Für die untersuchten Gartenbau-Unternehmen kann das bedeuten, dass Stammkunden – die ja mit den Produkten vertraut sein dürften – keine langen Wartezeiten in Kauf nehmen möchten und sollten, während Kunden, die noch nicht so viele Erfahrungen haben, tendenziell länger auf eine Beratung warten können (weil sie die Wartezeit als einen Hinweis auf Qualität in der Kundenbetreuung sehen).

Alle t-Werte der Leistungskriterien sind signifikant, weswegen alle in Kapitel 5.7.2 aufgestellten Hypothesen zu den positiven Zusammenhängen zwischen Leistungskriterien und Konstrukt angenommen werden können.

8.3 Zusammenfassung der Ergebnisse

Alle genannten Konstrukte mit Ausnahme der „Bedeutung von Pflanzen“ wirken sich signifikant und positiv auf die Erklärung der Kundenzufriedenheit aus. Die Pfadkoeffizienten der Konstrukte „Pflanze und Sortiment“ beziehungsweise „Kundenorientierung der Mitarbeiter“ sind am höchsten und untermauern daher deren besondere Relevanz.

Tabelle 21 zeigt alle der Studie zugrunde liegenden Hypothesen im Überblick und es wird ersichtlich, ob diese aufgrund der Untersuchungsergebnisse bestätigt werden können oder nicht.

Tabelle 21: Verifizierung der Hypothesen im Überblick (eigene Erhebung)

H	Inhalt der Hypothese	Art des Zusammenhangs
H_1	Die Indikatoren *Pflanzenqualität, Sortimentsbreite und Sortimentstiefe, Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten,* sowie das *Angebot an Geschenkartikeln und Accessoires* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit den Pflanzen und dem Sortiment	bestätigt
H_2	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit den Pflanzen und dem Sortiment und der Gesamtzufriedenheit	bestätigt
H_3	Die Indikatoren *Kundenorientierung, Kostenloser Service, Kulanz bei Reklamationen* und *Wartezeiten an der Kasse* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service	bestätigt
H_4	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Service und der Gesamtzufriedenheit	bestätigt
H_5	Die Indikatoren *Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Beratungsleistung des Personals* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal	bestätigt
H_6	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Personal und der Gesamtzufriedenheit	bestätigt
H_7	Die Indikatoren *Preis-Leistungsverhältnis, Sonderangebote* und *Kundenkarte mit Treuerabatt* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung	bestätigt
H_8	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit der Preisgestaltung und der Gesamtzufriedenheit	bestätigt
H_9	Die Indikatoren *Öffnungszeiten, Parkplätze, Warenpräsentation und Preisauszeichnung* wirken positiv auf die Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair	bestätigt
H_{10}	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit der Kunden mit dem Einkaufsflair und der Gesamtzufriedenheit	bestätigt
H_{11}	Die Indikatoren *Aktive Unterstützung, ehrliches Interesse, Zuhören* und *Beratung* reflektieren das Konstrukt Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter	bestätigt
H_{12}	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem kundenorientierten Verhalten der Mitarbeiter und der Kundenzufriedenheit	bestätigt
H_{13}	Die Indikatoren *Weiterempfehlung, Cross buying* und *Kundenbindung* reflektieren das Konstrukt Kundenloyalität	bestätigt
H_{14}	Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundeloyalität	bestätigt
H_{15}	Die Indikatoren *Entspannung, Interesse, Lebensraum, Zeitgestaltung* und *Wohlbefinden* reflektieren die Bedeutung von Pflanzen	abgelehnt und nach Reduktion auf H15_neu bestätigt
und H_{15}_neu	Die Indikatoren *Entspannung, Zeitgestaltung* und *Wohlbefinden* reflektieren die Bedeutung von Pflanzen	
H_{16}	Die Bedeutung von Pflanzen für den Kunden hat einen positiven Einfluss auf die Kundenzufriedenheit	abgelehnt

Alle gezeigten Ergebnisse gelten unter der Annahme der Homogenität der Daten. Wenn die Annahme zugrunde liegt, dass sich die befragten Kunden nicht wesentlich voneinander unterscheiden, dann gelten die oben gezeigten Ergebnisse des PLS-Modells zur Kundenzufriedenheit. Die aufgestellten Hypothesen können dann für alle befragten Kunden abgelehnt oder angenommen werden.
Im nachfolgenden Kapitel wird die Annahme der Homogenität aufgegeben und die Daten werden auf mögliche heterogene Strukturen untersucht. Grund für diese weitere Auswertung der Daten ist der derzeitige Kenntnisstand der Kundenzufriedenheitsforschung, wonach die Segmentierung von Kunden immer wichtiger wird, um auf deren verschiedene Anforderungen und Bedürfnisse besser eingehen zu können (siehe Gabriel und Menrad 2010).

9 Kundensegmentierung – der Umgang mit Datenheterogenität

Gerade in Studien zur Kundenzufriedenheit erscheint es plausibel, dass ein auf den ersten Blick relativ homogenes Antwortverhalten der Kunden bei näherer Betrachtung heterogene Strukturen aufweisen kann. So betont Sarstedt (2008, S. 141), dass die Möglichkeit des Aufdeckens von heterogenen Strukturen zu den aktuellen Forschungsfragen im Kontext der Pfadmodellierung gehört. Im Hinblick auf aussagekräftige, und vor allem valide Ergebnisse aus Kundenbefragungen spielt die Segmentierung der Kunden eine herausragende Rolle. Wedel und Kamakura (2000, S. 16) bezeichnen das Aufdecken heterogener Kundenstrukturen (mit jeweils homogenen Gruppen, die sich hinsichtlich ihrer Wünsche oder Reaktionen auf den Marketing-Mix unterscheiden) als Schlüsselfaktor für die Optimierung des strategischen und operativen Marketings.
In Kapitel 5.5 wurden die theoretischen Anforderungen zum Umgang mit Heterogenität bereits dargestellt, so dass sich der Inhalt dieses Kapitels der Ergebnisdarstellung widmet. Dabei werden zuerst die Ergebnisse der a priori Segmentierung (Gruppenvergleich), und anschließend die Ergebnisse der a posteriori Segmentierung (FiMix) dargestellt.

9.1 Gruppenvergleiche

Meffert et al. (2008, S. 183) beschreiben das Hauptziel der Marktsegmentierung als die Möglichkeit, *„einen hohen Identitätsgrad zwischen der angebotenen Marktleistung und den Bedürfnissen der Zielgruppen zu erreichen“* – damit kann eine differenzierte und gruppenspezifische Allokation des Marketingbudgets möglich werden.

Wie bereits in Kapitel 5.5 theoretisch dargestellt wurde, kann ein Gruppenvergleich (siehe Chin 2000) als Methode der a priori-Segmentierung dazu dienen, Heterogenität in den Daten aufzudecken. Es wird damit für vorab definierte, potentielle Kundengruppen ein Gruppenvergleich durchgeführt. Wenn der errechnete t-Wert signifikant ist, dann unterscheiden sich die Gruppen hinsichtlich des jeweiligen Pfadkoeffizienten oder des äußeren Gewichtes voneinander – der statistische Nachweis für die Heterogenität ist damit erbracht.
Es werden jeweils zwei zu vergleichende Gruppen gebildet (zum Beispiel Männer oder Frauen), daraufhin wird das Kausalmodell in PLS für jede Gruppe einzeln berechnet. Die ermittelten Daten für die jeweilige Gruppe gehen dann in die Formel zur Berechnung des t-Wertes ein.
Bei dem anschließenden Vergleich der untersuchten Gruppen sei darauf hingewiesen, dass sich die Ergebnisse immer auf den Unterschied der beiden Gruppen beziehen. Wenn eine Gruppe mehr Wert auf ein bestimmtes Leistungskriterium legt, dann tut sie dies im Vergleich zur anderen Gruppe. Dennoch kann es sein, dass auch die andere Gruppe einen signifikanten Wert für dieses Leistungskriterium aufweist, weswegen das Kriterium per se von beiden Gruppen auch als signifikant wichtig erachtet wird. Zur besseren Nachvollziehbarkeit sind die kompletten Ergebnisse Tabelle 40 bis Tabelle 44 im Anhang zu entnehmen. Darin werden die Signifikanzwerte für jede Gruppe und für den Vergleich der beiden Gruppen ausgegeben. In

den folgenden Tabellen dieses Kapitels werden jeweils nur die Konstrukte oder Kriterien gezeigt, in denen sich die beiden Gruppen signifikant voneinander unterscheiden.

Für die a priori-Segmentierung kommen grundsätzlich soziodemographische, geographische, psychographische und verhaltensorientierte Kriterien in Frage (siehe Meffert et al. 2008, S. 191). Für die Segmentierung im Rahmen dieser Arbeit werden vor allem soziodemographische, aber auch psychographische Kriterien für das Aufdecken möglicher Datenheterogenität herangezogen.
In den folgenden Abschnitten werden ausgewählte Ergebnisse des Gruppenvergleichs vorgestellt.

9.1.1 A priori Segmentierung: Alter der Befragten

Sudbury und Simcock (2009, S. 251) betonen die Relevanz des Alters von Kunden. Menschen, die zwischen 50 und 64 Jahre alt sind, geben (im Vereinigten Königreich) mehr Geld für Autos, Urlaub, Erholung und Kultur aus und haben zudem weniger Schulden als alle anderen Altersgruppen. Der Begriff „Senioren-Marketing“ hat sich daher etabliert, denn diese Kundengruppe gilt es, gezielt anzusprechen. Laut den Vereinten Nationen werden die über 60 jährigen im Jahr 2050 aufgrund der steigenden Lebenserwartung ein Drittel der Weltbevölkerung ausmachen, auf jedes Kind kommen zwei Menschen über 60 (siehe Spiegel online 2007).
Schädler (2011, S. 29) betont, dass ältere Kunden für Einkaufsstätten des Gartenbaus durchaus attraktiv sind, da diese in der Regel gerne Dienstleistungen in Anspruch nehmen, relativ wohlhabend und qualitätsbewusst sind und dem Garten eine starke Bedeutung beimessen. Verschiedene Studien zum Einkaufsverhalten bei Gartenbauprodukten zeigen, dass die Kunden von beispielsweise Einzelhandelsgärtnereien stets älter sind (siehe Menrad und Fink 2005b, S. 34, Kittemann 2007, S. 21 und Kistler 2012, S. 29) als die Kunden anderer Einkaufsstätten für Gartenbauprodukte wie zum Beispiel Gartencenter oder Baumschulen. Eine Auswertung von Daten im Bezug auf das Alter der Kunden kann zeigen, ob und in wie weit sich ältere Kunden von jüngeren Kunden unterscheiden.

Für vorliegende Studie wird ein Gruppenvergleich für zwei Gruppen unterschiedlichen Alters durchgeführt. 65 % der Befragten sind älter als 50 Jahre[59], damit erscheint es für den Gartenbau besonders sinnvoll und wichtig, auf altersspezifische Unterschiede in den Kundenwünschen Rücksicht zu nehmen. Kunden, welche zwischen 30 und 50 Jahre alt sind, werden daher mit Kunden, die älter als 61 sind, verglichen.
Tabelle 22 zeigt die **signifikanten** Ergebnisse des Vergleichs, während die vollständigen Ergebnisse dieses Vergleichs Tabelle 40 im Anhang zu entnehmen sind.

Wie Tabelle 22 zu entnehmen ist, legen Kunden zwischen 30 und 50 Jahren mehr Wert auf günstige Preise, das Angebot an Geschenkartikeln und Kostenlosen Service. Eine starke

[59] In Bayern waren im Jahr 2009 vergleichsweise nur 37 % der Bevölkerung älter als 50 (siehe Kapitel 6).

Kundenorientierung erscheint dieser Gruppe aber weniger wichtig. Im Gegensatz dazu bevorzugen Kunden, die älter als 61 Jahre sind, eine starke Kundenorientierung. Dieser Wunsch zeigt sich sowohl in der allgemeinen Kundenorientierung im Unternehmen, aber auch im gewünschten Verhalten des Personals. Dieses soll besonders hilfsbereit sein, dem Kunden aufmerksam zuhören und ihn aktiv bei der Suche nach geeigneten Produkten unterstützen. Ältere Kunden legen dafür weniger Wert auf günstige Preise, Zusatzangebote (Geschenkartikel) und kostenlosen Service (siehe Tabelle 22).
Das Bestimmtheitsmaß R^2 der Kundenzufriedenheit fällt für die älteren Kunden nur unwesentlich höher aus (53,7 %) als für die jüngeren Kunden (51,4 %), während die Varianz der Kundenbindung zu 29,4 % für die älteren Kunden und zu 29,9 % bei den jüngeren Kunden erklärt werden kann (siehe Tabelle 22).

Tabelle 22: Gruppenvergleich: Alter der Befragten (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	**ALTER 1.Drittel** Alter < 30 bis 50 Jahre N = 1.486			**ALTER 3.Drittel** Alter > 61 Jahre N = 1.537			**VER-GLEICH**
	PF	**SE**	**t-Wert**	**PF**	**SE**	**t-Wert**	**t-Wert**
Kundenorientierung im Unternehmen	0,447	0,043	10,526	0,588	0,037	15,938	**2,506**[d)]
Kostenloser Service	0,253	0,044	5,717	0,124	0,041	3,003	**2,140**[c)]
Angebot an Geschenkartikeln	0,283	0,040	7,013	0,194	0,037	5,305	**1,630**[a)]
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,218	0,028	7,685	0,273	0,030	9,257	**1,337**[a)]
Preis →KZ	0,136	0,024	5,663	0,087	0,024	3,686	**1,444**[a)]
R^2 KZ	51,4%			53,7%			
R^2 Kundenloyalität	29,9%			29,4%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler
a) Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %), d.h. t-Werte ≥1,28
c) Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %), d.h. t-Werte ≥1,96
d) Signifikanter Gruppenunterschied (α = 1 %), d.h. t-Werte ≥2,32

9.1.2 A priori Segmentierung: Geschlecht der Befragten

Laut Behr und Niehues (2009, S. 96) geben Frauen mehr Geld für Blumen und Pflanzen aus – Männer kaufen diese schlichtweg seltener ein. Aber auch hinsichtlich der Konsumausgaben privater Haushalte im Allgemeinen, sind überwiegend Frauen für den Einkauf und die Verwaltung des Geldes zuständig. Beispielsweise Kistler (2012, S. 30) und Kittemann (2007, S. 21) zeigen, dass die Kunden von Einzelhandelsgärtnereien überwiegend weiblich sind. Daher erscheint es für den Gartenbau besonders interessant, mögliche Unterschiede in den Einflussfaktoren für die Kundenzufriedenheit zwischen Männern und Frauen aufzudecken. Tabelle 23 stellt die signifikanten Ergebnisse des Gruppenvergleiches für Männer und Frauen dar. Die vollständige Tabelle ist wiederum dem Anhang (siehe Tabelle 41) zu entnehmen.
Die besondere Bedeutung von Pflanzen liefert bei Frauen signifikant mehr Gewicht für die Erklärung der Kundenzufriedenheit als bei Männern. Frauen identifizieren sich möglicherweise mehr mit den gekauften Produkten, verwenden mehr Zeit für die Pflege von

Pflanzen und betrachten dies auch als ein Hobby, während der Kauf für Männer möglicherweise nicht immer auf einer eigenen Motivation beruht und dadurch auch keine positive Einstellung gegenüber Pflanzen vorhanden sein muss. Hier zeigt sich bereits, dass unter der Annahme von Datenheterogenität der Einfluss der Bedeutung von Pflanzen – ganz im Gegensatz zum PLS-Ausgangsmodell mit allen Befragten – signifikant für Frauen steigt.
Wichtiger als Männern sind den Frauen kurze Wartezeiten, freundliches Personal, und im Allgemeinen eine angenehme Einkaufsatmosphäre. Weniger wichtig als den Männern ist die starke Kundenorientierung und fachliche Beratung (siehe Tabelle 23). Diese Erkenntnis kann damit begründet werden, dass Frauen häufiger Pflanzen erwerben als Männer, dadurch mehr Erfahrung beim Kauf haben und damit weniger Beratung in der Einkaufsstätte brauchen.
Männer legen vor allem auf eine starke Kundenorientierung im Unternehmen und fachliche Beratung Wert (siehe Tabelle 23). Nachdem sie weitaus seltener Pflanzen einkaufen als Frauen (und möglicherweise auch nicht immer konkrete Vorstellungen haben, welche Pflanze(n) sie erwerben wollen), entsteht mehr Bedarf zur fachlichen Beratung. Es ist für die Männer wichtig, dass ihr Anliegen in der Gärtnerei oder Baumschule erkannt wird und dass es Personal gibt, welches aktiv bei der Suche nach einem geeigneten Produkt hilft.
Das Bestimmtheitsmaß R^2 für die Kundenzufriedenheit liegt für Männer bei 54,5 % und nimmt für Frauen den Wert 49,5 % an (siehe Tabelle 23). R^2 für die Kundenloyalität unterscheidet sich gering (32,1 % für Frauen und 30,8 für Männer).

Tabelle 23: Gruppenvergleich: Geschlecht der Befragten (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	**FRAUEN N = 1.051**			**MÄNNER N = 1.051**			**VER-GLEICH**
	PF	**SE**	**t-Wert**	**PF**	**SE**	**t-Wert**	**t-Wert**
Freundlichkeit des Personals	0,479	0,064	7,510	0,299	0,061	4,893	**2,037[c)]**
Fachliche Beratung	0,379	0,068	5,583	0,540	0,053	10,131	**1,870[b)]**
Kundenorientierung im Unternehmen	0,473	0,051	9,276	0,579	0,046	12,480	**1,538[a)]**
Kurze Wartezeiten	0,250	0,055	4,560	0,106	0,050	2,120	**1,955[b)]**
Einkaufsatmosphäre	0,647	0,066	9,871	0,525	0,056	9,375	**1,416[a)]**
Bedeutung von Pflanzen→KZ	0,047	0,023	2,035	0,001	0,019	0,760	**1,563[a)]**
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,240	0,038	6,260	0,627	0,034	6,484	**7,537[d)]**
KZ → Kundenloyalität	0,567	0,025	23,074	0,378	0,026	21,083	**5,254[d)]**
R^2 KZ	49,5%			54,5%			
R^2 Kundenloyalität	32,1%			30,8%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler
a: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %), d.h. t-Werte ≥1,28
b: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %), d.h. t-Werte ≥1,64
c: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %), d.h. t-Werte ≥1,96
d: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %), d.h. t-Werte ≥3,09

9.1.3 A priori Segmentierung: Haushaltsnettoeinkommen

Laut Homburg und Giering (2001, S. 49) spielt die Höhe des Einkommens eine entscheidende Rolle bei der Auswahl von Gütern. Menschen mit höherem Einkommen verfügen demnach in der Regel auch über einen höheren Bildungsabschluss und können dadurch fundierte Entscheidungen treffen – insbesondere dann, wenn sie mit neuen Informationen konfrontiert werden.

Werden die Zufriedenheitsurteile für Haushalte mit einem geringen (< 1.000 €/Monat) oder hohen (> 4.000 €/Monat) Haushaltsnettoeinkommen verglichen, so zeigen sich folgende signifikante Unterschiede (siehe Tabelle 24; die vollständige Tabelle ist dem Anhang in Tabelle 42 zu entnehmen). Kunden mit einem hohen Haushaltsnettoeinkommen legen mehr Wert auf kostenlosen Service und Sonderangebote, wohingegen Kunden mit einem geringeren Einkommen vor allem kurze Wartezeiten, eine Kundenkarte mit Treuerabatt und ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter schätzen. Die Bedeutung von Pflanzen ist bei Kunden mit einem höheren Einkommen stärker ausgeprägt – denn bei Kunden mit geringerem Einkommen nimmt sie ein negatives Vorzeichen an. Dies deutet darauf hin, dass einkommensschwächere Kunden Pflanzen oder gartenbauliche Produkte erwerben, ohne diesen eine besondere Bedeutung beizumessen. Möglicherweise kaufen diese Kunden Pflanzen nicht für den Eigenbedarf, sondern beispielsweise als Geschenk und benötigen aufgrund der geringen Bedeutung von Pflanzen und des nicht vorhandenen Pflanzenwissens mehr Beratung, was durch die Wichtigkeit des Kundenorientierten Mitarbeiterverhaltens begründet werden kann.

Weiterhin scheint es interessant, dass insbesondere Haushalte mit einem höheren Einkommen besonderen Wert auf Sonderangebote und kostenlosen Service legen. Ein Zusammenhang zwischen dem monatlich verfügbaren Haushaltsnettoeinkommen und der Inanspruchnahme von Sonderangeboten ist in der Regel dahingehend vorzufinden, dass Haushalte mit einem geringen Einkommen eher auf Sonderangebote zurückgreifen (siehe Walters und MacKenzie 1988, S. 60).

Tabelle 24: Gruppenvergleich Haushaltsnettoeinkommen (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	HAUSHALTS-NETTOEINKOMMEN 1.Drittel Einkommen < 1000€/Monat N = 521			HAUSHALTS-NETTOEINKOMMEN 3.Drittel Einkommen > 4000€/Monat N = 415			VER-GLEICH
	PF	SE	t-Wert	PF	SE	t-Wert	t-Wert
Kostenloser Service	0,078	0,062	1,266	0,240	0,077	3,1091	**1,659**[b)]
Kurze Wartezeiten	0,340	0,067	5,101	0,154	0,086	1,7877	**1,738**[b)]
Sonderangebote	0,048	0,065	0,738	0,407	0,097	4,2225	**3,181**[d)]
Kundenkarte mit Rabatt	0,393	0,081	4,842	0,163	0,092	1,78	**1,884**[b)]
Bedeutung von Pflanzen →KZ	-0,067	0,029	2,304	0,041	0,032	1,274	**2,487**[c)]
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,304	0,042	7,323	0,130	0,054	2,426	**2,600**[c)]
R^2 KZ	54,5%			50,8%			
R^2 Kundenloyalität	30,6%			28,0%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler
b: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %), d.h. t-Werte ≥1,64
c: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %), d.h. t-Werte ≥1,96
d: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %), d.h. t-Werte ≥3,09

9.1.4 A priori Segmentierung: Zusammenfassung weiterer Beispiele

Im Folgenden werden die Ergebnisse von weiteren berechneten Gruppenvergleichen kurz vorgestellt, wobei die jeweiligen vollständigen Tabellen mit den entsprechenden Ergebnissen dem Anhang zu entnehmen sind.

Zufriedenheit in Abhängigkeit von der Einkaufsstätte

Eine Unterscheidung von Kunden in Abhängigkeit von der besuchten Einkaufsstätte (Gärtnerei – versus Baumschulkunden) ergibt keine nennenswerten und signifikanten Unterschiede. Die Baumschulkunden wünschen sich lediglich mehr fachliche Beratung, was möglicherweise daran liegt, dass in der Baumschule nicht so oft eingekauft wird beziehungsweise eher weniger gängige Pflanzen, mit denen der Kunde (noch) keine Erfahrung hat. Entsprechend wichtiger ist den Baumschulkunden daher auch das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter.

Zufriedenheit in Abhängigkeit vom höchsten Bildungsabschluss

Die Pflanzenqualität, kostenloser Service und Kundenorientierung spielen insbesondere für Kunden mit Hochschulabschluss eine größere Rolle als für Kunden, die eine Hauptschule besucht haben (siehe Tabelle 44 im Anhang). Diese möchten vor allem nicht lange an der Kasse warten müssen und bevorzugen lange Öffnungszeiten und kundenorientierte Mitarbeiter.

Mit den genannten Beispielen wird deutlich, dass signifikante Unterschiede mittels Gruppenvergleich vor allem *in den äußeren Gewichten*, und weniger bei den Pfadkoeffizienten, die sich auf die verwendeten Konstrukte beziehen, auftreten.
Um nun mögliche Unterschiede *innerhalb der Beziehungen* zwischen den Konstrukten und der Kundenzufriedenheit aufzudecken, wird im Anschluss eine Segmentierung durchgeführt, die dem FiMix-Ansatz folgt.

9.2 FiMix-Segmentierung

Wie bereits in Kapitel 5.5 theoretisch erarbeitet wurde, wird die optimale Anzahl der Segmente vom Forscher durch ein schrittweises Vorgehen ermittelt. Die Ausgangsanzahl der Segmente muss vorab festgelegt werden und wird schrittweise erhöht. Im folgenden Kapitel werden nun die Ergebnisse der Segmentierung vorgestellt. In dem sich daran anschließenden Kapitel werden die Daten noch detaillierter untersucht, um mögliche Rückschlüsse auf die Zusammensetzung der Segmente zu ermöglichen.

9.2.1 Ergebnisse der FiMix-Segmentierung

Tabelle 25 zeigt die schrittweise Änderung der Segmentanzahl und die sich daraus ergebenden Werte für EN. Es wird ersichtlich, dass die zwei Segmente-Lösung favorisiert werden muss, weil die Entropie hier den höchsten Wert (0,7627) annimmt. Dies entspricht einer Verteilung von 52 % für Segment 1 und 48 % für Segment 2 (siehe Tabelle 26).
Aufgrund des minimal geringeren Entropiewertes (0,7570) erscheint auch eine fünf Segmente-Lösung möglich, wobei aber die prozentuale Verteilung der Segmente (siehe Tabelle 26) darauf hindeutet, dass ein Segment sehr klein – und damit wenig vertreten – wäre (9,5 %). Damit erscheint diese Lösung wenig praktikabel. Laut Meffert et al. (2008, S. 184) sollte *„eine differenzierte Marktbearbeitung […] nur dann durchgeführt werden, wenn die Kosten der Markterfassung und -bearbeitung durch die zusätzlich erzielbaren Erlöse überkompensiert werden. Daher muss eine Marktsegmentierung die Entstehung von hinreichend großen und ökonomisch interessanten Marktsegmenten zur Folge haben“*.

Tabelle 25: Ergebnisse der FiMix-Segmentierung – optimale Anzahl der Segmente (eigene Erhebung)

Kriterium	Anzahl der Segmente			
	K = 2	**K = 3**	**K = 4**	**K = 5**
EN	**0,7627**	0,7392	0,6797	0,7570

Tabelle 26: Segmentgrößen der FiMix-Segmentierung (eigene Erhebung)

Segment	Verteilung der Segmente in Prozent			
	K = 2	**K = 3**	**K = 4**	**K = 5**
Segment 1	0,5216	0,1982	0,1950	0,2181
Segment 2	0,4784	0,2976	0,1189	0,1833
Segment 3		0,5042	0,1854	0,2905
Segment 4			0,5007	0,0947
Segment 5				0,2134

Im Folgenden werden die Kundendaten mit der Wahrscheinlichkeit für die ermittelten Segmentzugehörigkeiten zu Segment 1 oder Segment 2 zusammengebracht, so dass nun das PLS-Modell separat für die zwei Segmente berechnet werden kann. Es werden dabei jeweils alle Kundendaten verwendet, die mit einer Wahrscheinlichkeit $\geq 90\,\%$ einem Segment zugeordnet werden können. Für das Segment 1 sind dies 1.939 Kunden, für das Segment 2 sind es 1.586 Kunden. Die verbleibenden 687 Kunden gehen nicht in die Segmentierungsanalyse mit ein. Nachdem FiMix vor allem dazu verwendet wird, um Heterogenität in den Pfadkoeffizienten aufzudecken, zeigt Tabelle 27 die entsprechenden Ergebnisse. Dabei wird deutlich, dass sich die zwei Segmente in fast allen Pfaden signifikant voneinander unterscheiden.

Tabelle 27: Aufdeckung möglicher Heterogenität in den Pfadkoeffizienten mittels FiMix für 2 Segmente (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	**SEGMENT 1 N = 1.939**			**SEGMENT2 N = 1.586**			**VER-GLEICH**
	PF	**SE**	**t-Wert**	**PF**	**SE**	**t-Wert**	**t-Wert**
Einkaufsflair →KZ	0,046	0,024	1,890	0,046	0,015	3,123	0,023
Bedeutung von Pflanzen →KZ	-0,041	0,019	2,149	0,011	0,010	1,132	**2,270**[c)]
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,138	0,028	4,946	0,561	0,021	27,068	**11,692**[d)]
KZ → Kundenloyalität	0,184	0,024	7,544	0,998	0,002	657,546	**30,155**[d)]
Personal →KZ	0,126	0,029	4,339	0,283	0,021	13,673	**4,235**[d)]
Pflanze und Sortiment →KZ	0,232	0,025	9,185	0,200	0,016	12,556	1,037
Preis →KZ	0,146	0,023	6,328	0,032	0,012	2,570	**4,095**[d)]
Service →KZ	0,129	0,030	4,287	-0,055	0,015	3,617	**5,112**[d)]
R^2 KZ	37,5%			86,3%			
R^2 Kundenloyalität	0,3%			99,7%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler
c: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %), d.h. t-Werte ≥1,96
d: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %), d.h. t-Werte ≥3,09

Das **„Einkaufsflair“** ist zwar für beide Segmente unabhängig voneinander signifikant wichtig, zur Unterscheidung der Segmente kann es aber nicht herangezogen werden. Zudem ist der Pfadkoeffizient sehr gering (jeweils 0,046 für Segment 1 und für Segment 2). Auf der Ebene der äußeren Gewichte (siehe Tabelle 28) sind zwei Indikatoren dieses Konstrukts für beide Gruppen signifikant unterschiedlich. Während Segment 1 eine ansprechende Warenpräsentation besonders anspricht (0,300), erscheint das Vorhandensein von ausreichend vielen Parkplätzen für Segment 2 besonders wichtig (0,193). Die anderen Leistungskriterien Preisauszeichnung, Einkaufsatmosphäre und Öffnungszeiten erlauben keine weitere Differenzierung.

Das Konstrukt **„Pflanze und Sortiment“**, welches ebenso für beide Segmente gleichermaßen wichtig und signifikant ist, trägt mit 0,232 (Segment 1) und mit 0,200 (Segment 2) zur Erklärung der Kundenzufriedenheit bei (siehe Tabelle 27). Der Unterschied zwischen beiden Segmenten ist aber nicht signifikant. Trotzdem zeigen sich im Hinblick auf die Gewichte der Leistungskriterien (siehe Tabelle 28) signifikante Unterschiede: Segment 1 legt mehr Wert auf ein breites und tiefes Sortiment, sowie das Angebot von Geschenkartikeln, während Segment 2 vor allem auf die Pflanzenqualität und das Angebot an Dünger, Erde und Pflanzenschutzmitteln achtet (siehe Tabelle 28).

Das **„Kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter“** (0,561) ist insbesondere für Segment 2 sehr wichtig (siehe Tabelle 27) – es wird bei diesen Kunden viel Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter den Kunden aktiv bei der Suche nach geeigneten Produkten unterstützen, sich aufrichtig für die entsprechenden Bedürfnisse interessieren und auftretende Fragen im Kundengespräch klären können.

Es erscheint damit auch sehr plausibel, dass die Kunden aus Segment 2 das **„Personal“** (0,283) als wichtiger erachten als Segment 1 (0,126, siehe Tabelle 27). Wenn Fragen geklärt werden wollen, sollte das Personal selbstverständlich verfügbar sein – im Idealfall freundlich – und im Hinblick auf eine zufriedenstellende Beratung natürlich fachlich kompetent. Dies gilt aber auch für Segment 1, wenn die Höhe der äußeren Gewichte der einzelnen Leistungsparameter beachtet wird (siehe Tabelle 28). Dann sind nämlich alle drei Parameter dieses Konstrukts für Segment 1 und Segment 2 signifikant.

Die **„Bedeutung von Pflanzen“** ist für beide Segmente gering ausgeprägt, wobei Segment 2 Pflanzen zumindest eine gewisse Bedeutung beimisst (0,011), die sich positiv mit der Kundenzufriedenheit in Verbindung bringen lässt. Für die Kunden, die in Segment 1 zusammengefasst werden, beeinflusst die Bedeutung von Pflanzen die Zufriedenheit negativ (-0,041, siehe Tabelle 27).

Das Konstrukt **„Preis“** ist für Segment 1 besonders bedeutsam (siehe Tabelle 27). Im Hinblick auf die äußeren Gewichte legt Segment 1 signifikant mehr Wert auf Sonderangebote (0,307), während die Kundenkarte mit Treuerabatt für Segment 2 signifikant wichtiger erscheint (0,276), siehe Tabelle 28.

„Service“leistungen – seien es kostenlose Hilfen, Kulanz bei Reklamationen, Kundenorientierung im Unternehmen oder kurze Wartezeiten – sind ebenso für Segment 1 wichtig und erklären die Kundenzufriedenheit mit einem Pfadkoeffizienten von 0,129. Segment 2 zeichnet sich durch einen gegenteiligen Zusammenhang aus (-0,055, siehe Tabelle 27). Es kann kein signifikanter Unterschied zwischen beiden Segmenten für die äußeren Gewichte ermittelt werden.

Die Erklärung der Varianz der Kundenzufriedenheit ist in Segment 1 relativ niedrig im Vergleich zum Ausgangsmodell und liegt bei 37,5 % (siehe Tabelle 27). Für die Kunden aus Segment 1 ist damit der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit einzelnen Leistungskriterien und der Gesamtzufriedenheit nur in geringem Maße erklärbar und durch eine Optimierung geeigneter Kriterien möglicherweise wenig veränderbar.
Im Gegensatz dazu kann die Varianz der Kundenzufriedenheit im Segment 2 zu 86,3 % erklärt werden (siehe Tabelle 27). Damit ist R^2 laut Chin (1998, S. 323) als *„substanziell“* zu bezeichnen. Die Zufriedenheit mit den ausgewählten Leistungskriterien erklärt die Gesamtzufriedenheit in einem hohen Ausmaß.
Tabelle 28 zeigt die Ergebnisse der FiMix-Segmentierung auf der Ebene der äußeren Gewichte im Detail. Zusätzlich wurde ein Gruppenvergleich (siehe Chin 2000) durchgeführt, um auf signifikante Unterschiede zwischen den Gruppen testen zu können. Sarstedt und Ringle (2009, S. 4) empfehlen dies als abschließenden Schritt nach der Segmentierung mit FiMix. Weitere Analyseschritte werden in der Regel nicht mehr durchgeführt.
Zusammenfassend lassen sich die zwei Segmente wie folgt kurz charakterisieren. Tabelle 37 zeigt alle jeweils „wichtigeren“ Konstrukte und Leistungsparameter im Überblick. Die Bezeichnung der Segmente entsteht durch die Ergebnisse aus der FiMix-Segmentierung (siehe Tabelle 27 und Tabelle 28), woraus ersichtlich wird, in welchen Pfadkoeffizienten und äußeren Gewichten (hierfür erfolgt die Durchführung eines Gruppenvergleiches) sich die Kunden der zwei Segmente signifikant voneinander unterscheiden.

Segment 1: Preis- und Serviceorientierte Kunden
Für diese Preis- und Serviceorientierten Kunden ist die Sortimentsbreite und -tiefe besonders wichtig, sowie das Angebot an Geschenkartikeln und ansprechende Sonderangebote. Eine attraktive Warenpräsentation inspiriert die Kunden und steigert deren Zufriedenheit (siehe Tabelle 28).

Segment 2: Pflanzenliebhaber, die Kundenorientierung suchen
Die Kundenorientierung suchenden Pflanzenliebhaber, welche Segment 2 zugeordnet werden können, legen signifikant mehr Wert auf die Qualität der Pflanzen als die Kunden aus Segment 1. Die Kunden messen Pflanzen im Alltag eine große Bedeutung bei und bevorzugen kundenorientierte Mitarbeiter. Diese sollen dem Kunden aktiv zuhören, Fragen beantworten, sich für dessen Wünsche interessieren und aktiv bei der Suche nach geeigneten Produkten helfen. Das Personal soll zudem verfügbar und freundlich sein und die Kunden fachkompetent beraten können. Das Zusatzangebot an Dünger, Substraten und Pflanzenschutzmitteln sowie eine ausreichende Zahl an Parkplätzen ist für die Kunden des Segments 2 ebenso mehr von

Bedeutung als für die Kunden aus Segment 1. Zudem wünschen sich die Kunden des Segments 2 verstärkt eine Kundenkarte mit Treuerabatt (siehe Tabelle 28).

Tabelle 28: Ergebnisse der FiMix-Segmentierung für zwei Segmente mit einer Zugehörigkeitswahrscheinlichkeit ≥ 90 % (eigene Erhebung)

Leistungskriterium	SEGMENT 1 N = 1.939			SEGMENT2 N = 1.586			VER-GLEICH
	ÄG	SE	t-Wert	ÄG	SE	t-Wert	t-Wert
Qualität der Pflanzen	0,648	0,040	16,324	0,754	0,026	28,881	**2,127**
Freundlichkeit des Personals	0,458	0,058	7,904	0,442	0,037	11,976	0,226
Verfügbarkeit des Personals	0,226	0,058	3,928	0,219	0,032	6,933	0,096
Fachliche Beratung	0,481	0,054	8,940	0,495	0,034	14,419	0,222
Kundenorientierung im Unternehmen	0,510	0,045	11,297	0,552	0,035	15,938	0,711
Öffnungszeiten	0,142	0,053	2,666	0,157	0,035	4,533	0,234
Kostenloser Service	0,220	0,048	4,556	0,217	0,040	5,438	0,036
Kulanz bei Reklamationen	0,356	0,047	7,555	0,329	0,042	7,886	0,412
Kurze Wartezeiten	0,273	0,047	5,771	0,211	0,039	5,435	0,979
Sortimentsbreite und -tiefe	0,375	0,048	7,763	0,154	0,031	4,938	**3,671**
Einkaufsatmosphäre	0,595	0,055	10,887	0,589	0,038	15,339	0,083
Parkplätze	0,090	0,052	1,728	0,193	0,040	4,847	**1,521**
Angebot an Dünger, Erde, Pflanzenschutz	0,088	0,045	1,941	0,170	0,031	5,416	**1,440**
Angebot an Geschenkartikeln	0,313	0,043	7,331	0,232	0,032	7,251	**1,477**
Warenpräsentation	0,300	0,059	5,107	0,192	0,040	4,842	**1,448**
Sonderangebote	0,307	0,055	5,564	0,151	0,053	2,844	**2,005**
Preis-Leistungsverhältnis	0,800	0,039	20,418	0,812	0,038	21,600	0,222
Preisauszeichnung	0,303	0,057	5,321	0,244	0,038	6,406	0,812
Kundenkarte mit Rabatt	0,129	0,049	2,624	0,276	0,048	5,731	**2,098**

ÄG = Äußeres Gewicht, **SE** = Standardfehler
b: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %), d.h. t-Werte ≥1,64
c: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %), d.h. t-Werte ≥1,96
d: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %), d.h. t-Werte ≥3,09

Um nun beurteilen zu können, in wie weit sich das Modell durch die beiden Segmente verbessert hat, wird die Effektstärke f² neu berechnet. Tabelle 29 zeigt die errechneten Werte im Überblick.

Für **Segment 1** ist die Effektstärke für alle betrachteten Konstrukte sehr gering. Dies verwundert aber nicht besonders, da R² im Vergleich zum Ausgangsmodell geringer ausfällt und zudem die Effektstärke der Konstrukte bereits im Ausgangsmodell gering ausfiel.

Für **Segment 2** zeigt sich, dass das Ausgangsmodell deutlich verbessert werden kann. Die Konstrukte Pflanze (0,154) und Personal (0,228) weisen eine mittlere Effektstärke auf. Für das Konstrukt Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter kann eine hohe Effektstärke (1,08) konstatiert werden. Alle weiteren Konstrukte weisen eine geringe Effektstärke auf.

Tabelle 29: Effektstärke für die Segmentierung im Vergleich zum Ausgangsmodell (eigene Erhebung)

Ohne jeweiliges Konstrukt	**Ausgangsmodell**		**Segment 1**		**Segment 2**	
R^2 KZ	51,5%		37,5%		86,4%	
	$\mathbf{R^2_{exk}}$	$\mathbf{f^2}$ *	$\mathbf{R^2_{exk}}$	$\mathbf{f^2}$ *	$\mathbf{R^2_{exk}}$	$\mathbf{f^2}$ *
Bedeutung → KZ	51,5%	0,000	37,3%	0,003	86,4%	0,000
KO → KZ	48,9%	0,053	36,4%	0,018	71,6%	1,088
Service → KZ	51,0%	0,010	36,8%	0,011	86,2%	0,015
Pflanze und Sortiment → KZ	47,8%	0,076	33,8%	0,059	84,3%	0,154
Personal → KZ	50,9%	0,012	36,8%	0,011	83,3%	0,228
Preis → KZ	50,6%	0,018	36,0%	0,024	86,3%	0,007
Einkaufsflair → KZ	51,4%	0,002	37,4%	0,002	86,3%	0,007

***$\mathbf{f^2}$** ≥0,02: geringe Effektstärke; **$\mathbf{f^2}$** ≥0,15: mittlere Effektstärke und **$\mathbf{f^2}$** ≥0,35: hohe Effektstärke
KZ = Kundenzufriedenheit, **KO** = Kundenorientierung, **$\mathbf{R^2exk}$** = Bestimmtheitsmaß der Kundenzufriedenheit ohne das jeweilige Konstrukt

Das ermittelte Modell für Segment 2 ist zusammenfassend aussagekräftiger als das Ausgangsmodell. So konnte R^2, aber auch die Effektstärke für drei Konstrukte deutlich verbessert werden. Im Gegensatz dazu können die Werte für Segment 1 nicht weiter verbessert werden.
Im Grunde sind es wenige Parameter, anhand derer sich die Kunden signifikant unterscheiden lassen. Es konnte gezeigt werden, dass es Kunden gibt, die Preis- und Serviceorientiert sind – aber auch Kunden, die vor allem auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter und auf kompetentes Personal achten. Im Umkehrschluss muss dies auch bedeuten, dass manche anderen abgefragten Leistungskriterien und Leistungsparameter nicht etwa unwichtig sind – vielmehr sind sie für beide Segmente und damit für alle Kunden wichtig, da signifikant.
Es folgt nun Kapitel 9.2.2, in welchem versucht wird, mögliche Unterschiede in den Kundensegmenten greifbar zu machen. Es wird der Frage nachgegangen, wie beziehungsweise ob sich die Kunden in realiter, das heißt in einer Einkaufssituation oder für das segmentspezifische Marketing, unterscheiden lassen könnten.

9.2.2 Unterscheidung der Segmente: Mann-Whitney U-Test

Um nun weitere erklärende Variablen für die Unterschiede zwischen den zwei Segmenten identifizieren zu können, werden im Anschluss **alle in Frage kommenden Items, die nicht im PLS-Modell enthalten sind**, einem Mann-Whitney U-Test unterzogen. Dieses Testverfahren wird angewandt, um mögliche Unterschiede zwischen den Lageparametern zweier Verteilungen aufzudecken (siehe Reuschenbach 2009, S. 508). Die Variablen werden dabei als unabhängige, und die Segmentzugehörigkeit als die abhängige Variable dargestellt. Bortz (2005, S. 150–151) empfiehlt diesen Test für den Vergleich von zwei unabhängigen Stichproben, wenn die Daten ordinalskaliert sind und zudem keine Normalverteilung vorliegt.
Es werden im Rahmen dieses Tests alle Fälle aufsteigend nach ihrer Größe geordnet, jedem Fall wird ein Rang zugeordnet, und dann werden die Ränge – separat für S1 und S2 –

summiert[60]. Es wird die H_0 Hypothese: S1 und S2 entstammen derselben Grundgesamtheit und weisen keine Gruppenunterschiede auf gegen H_1: S1 und S2 unterscheiden sich signifikant voneinander getestet. Wenn H_0 gelten soll, so müssen die Rangsummen beider Segmente in etwa gleiche Werte aufweisen und die **Asymptotische Signifikanz** einen Wert $\geq 0{,}05$ annehmen. Wenn die Asymptotische Signifikanz $\leq 0{,}05$ ist, dann besteht ein signifikanter Gruppenunterschied und die H_0-Hypothese kann damit abgelehnt werden.

9.2.2.1 Sozioökonomische Kriterien

Eine Segmentierung nach dem **Geschlecht** der Befragten bietet sich laut Meffert et al. (2008, S. 194) vor allem an, wenn die entscheidende Produktgruppe in einem direkten Zusammenhang zum Geschlecht steht – wie dies beispielsweise bei Frauen und Kosmetika oder Schmuck der Fall sein dürfte. Im oben gezeigten Gruppenvergleich Männer versus Frauen (siehe Kapitel 9.1.2) wurde ersichtlich, dass es nur einige wenige signifikante Unterschiede in den äußeren Gewichten gibt. Analog dazu deckt die Segmentierung mit FiMix keine nennenswerten Unterschiede in den Pfadkoeffizienten auf.

Wenn das **Alter** der Kunden als Segmentierungskriterium herangezogen wird, so ist dies meist der Fall, wenn Produkte sich an spezielle Altersgruppen richten (siehe Meffert et al. 2008, S. 194). Wobei das kalendarische Alter nicht dem psychologischen Alter entsprechen muss, weswegen dieses Segmentierungskriterium nur eingeschränkt einen Erkenntnisgewinn bringen dürfte. Auch hier zeigt sich, dass das Alter der Befragten nicht dazu dient, Unterschiede in den Pfadkoeffizienten aufzudecken.

Die Anzahl der **Personen je Haushalt** wird meist nicht als spezifisches Kriterium verwendet, geht aber in das häufig angewandte Merkmal Lebenszyklus mit ein. Dann werden Menschen danach gruppiert, ob sie sich beispielsweise in der Familiengründungsphase befinden oder in einem Singlehaushalt leben. Damit gehen Wünsche nach bestimmten Produkten oder Dienstleistungen einher (siehe Meffert et al. 2008, S. 194–195). Für vorliegende Studie ist die Anzahl der Personen im Haushalt nicht hilfreich für das Aufdecken von Unterschieden in den Pfadkoeffizienten.

Der höchste erreichte **Bildungsabschluss** wird in nur wenigen Fällen erfolgreich zur Segmentierung verwendet – beispielsweise, wenn beim Produktkauf ein echtes Problemlösungsverhalten vom Konsumenten verlangt wird (siehe Meffert et al. 2008, S. 195). Wie zu erwarten war, liefert auch dieses Kriterium keine hilfreiche Möglichkeit, Unterschiede zwischen den untersuchten Gruppen zu identifizieren.

---

[60] Um zu verhindern, dass ein Segment sehr hohe und sehr niedrige Werte hat und das zweite Segment mittlere Werte – was die H_0-Hypothese unterstützen würde – wird der Wert **Mann- Whitney-U** angegeben. Er zeigt, *„wie häufig der Wert einer Gruppe einem Wert der anderen Gruppe vorausgeht“* […] **Wilcoxons W** ist *„die Summe der Ränge für die Gruppe mit geringerer Fallzahl“* […] Der **Z-Wert** gibt an, *„wie häufig der Wert einer Gruppe einem Wert der anderen Gruppe vorausgeht“* (siehe Brosius 1998, S. 763).

Das **Einkommen** ist ein Indikator für die Kaufkraft und damit das am häufigsten verwendete sozioökonomische Merkmal. Sehr hohes oder sehr niedriges Einkommen bedingt meist ein unterschiedliches Kaufverhalten – allerdings gilt dies vorwiegend für den Kauf von Gebrauchsgütern. Weiter eingeschränkt wird die Anwendbarkeit durch das hybride Kaufverhalten von Konsumenten, sowie die wachsende Vermögensnivellierung (siehe Meffert et al. 2008, S. 195). Auch in vorliegender Stichprobe ist es mit Hilfe des Einkommens nicht möglich, Unterschiede in den Pfadkoeffizienten der beiden Segmente aufzudecken.
Die Verwendung von sozioökonomischen Kriterien zur Marktsegmentierung verliert immer mehr an Bedeutung. Zum einen ist dies auf die Individualisierung der Konsumenten zurückzuführen, zum anderen ist es kaum mehr möglich, anhand der genannten Merkmale Segmente zu bilden, die sich (innerhalb der Segmente) *„anhand ähnlicher Wertvorstellungen, Interessen, Lebensstile und Verhaltensmuster charakterisieren lassen“* (Meffert et al. 2008, S. 196). Tabelle 30 zeigt die ermittelten Werte des Mann-Whitney-U-Tests für die sozioökonomischen Kriterien. Anhand dieser Kriterien ist es aufgrund der gezeigten Zusammenhänge nicht möglich, signifikante Gruppenunterschiede zu identifizieren. Alle Werte der Asymptotischen Signifikanz sind $\geq$0,05 und bestätigen somit H_0, wonach Segment 1 und Segment 2 derselben Grundgesamtheit entstammen und somit keine Gruppenunterschiede aufweisen.

Tabelle 30: Unterscheidung der Segmente anhand Sozioökonomischer Kriterien (eigene Erhebung)

Kriterium	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Z	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Alter der Befragten	1995487,500	4368418,500	-,865	,387
Höchster Bildungsabschluss	1571278,500	3454048,500	-,304	,761
Monatlich verfügbares Haushaltsnettoeinkommen	797185,000	1762540,000	-,355	,723
Anzahl der Personen je Haushalt	1937289,000	3608995,000	-,704	,482
Geschlecht	1765434,000	3276625,000	-,121	,904

9.2.2.2 Kriterien zum Einkaufsverhalten

Tabelle 31 veranschaulicht die Ergebnisse des Mann-Whitney-U-Tests für verschiedene Einkaufsparameter. Es wird zunächst deutlich, dass die Variable „Jährliche Ausgaben für Pflanzen und Schnittblumen“ zur Unterscheidung der beiden Segmente signifikant beiträgt. Des Weiteren unterscheiden sich die Kunden im Hinblick auf den Einkauf in der Gärtnerei, im Gartencenter und im Lebensmitteleinzelhandel, sowie im Discounter signifikant voneinander, wohingegen beim Einkauf in Blumenladen, Baumschule, Staudengärtnerei und Baumarkt keine signifikanten Unterschiede auftreten.

Tabelle 31: Ausgaben für Pflanzen und Einkauf in den verschiedenen Einkaufsstätten (eigene Erhebung)

Einkaufskriterien	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Z	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Jährliche Ausgaben für Pflanzen und Schnittblumen	1985837,500	3803208,500	-3,643	**,000**
Einkauf in einer Gärtnerei	1785991,500	4064036,500	-4,527	**,000**
Einkauf in einem Blumenladen	1522291,000	3370294,000	-1,122	,262
Einkauf in einer Baumschule	1259544,000	2758590,000	-,103	,918
Einkauf in einer Staudengärtnerei	1149790,500	2550091,500	-1,083	,279
Einkauf in einem Gartencenter	1388772,500	2644092,500	-2,692	**,007**
Einkauf in einem Baumarkt	1381944,000	2602647,000	-1,786	,074
Einkauf im Lebensmitteleinzelhandel	1258258,000	2420308,000	-3,337	**,001**
Einkauf im Discounter	1358033,000	2635634,000	-3,701	**,000**

In Tabelle 32 wird dargestellt, wie die Werte dieser Variablen in den jeweiligen Segmenten verteilt sind.

Tabelle 32: Deskriptive Auswertung: Jährliche Ausgaben für Pflanzen und Schnittblumen in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit (eigene Erhebung)

Jährliche Ausgaben für Pflanzen und Schnittblumen	Segment 1 N = 1.906	Segment 2 N = 2.224
< 50€	1,6%	1,3%
50-100€	10,8%	9,8%
100-199€	28,4%	28,9%
200-300€	31,4%	30,4%
> 300€	27,8%	29,6%

Offensichtlich unterscheiden sich die Angaben zu den jährlichen Ausgaben der beiden Segmente aber nur sehr gering – lediglich die jährlichen Ausgaben > 300€ sind im Segment 2 minimal höher. Nachdem Tabelle 32 damit noch keine hilfreichen Rückschlüsse auf eine mögliche Unterscheidung der beiden Segmente zulässt, werden die jährlichen Ausgaben dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen gegenübergestellt, um den prozentualen Anteil der monatlichen Ausgaben für Pflanzen und Gartenbauprodukte errechnen zu können[61]. Der

[61] Dafür werden die Daten in SPSS durch die Bildung von Durchschnittswerten entsprechend aufbereitet.

Mann-Whitney-U-Test zeigt mit einer asymptotischen Signifikanz von 0,05 an, dass Unterschiede zwischen den beiden Segmenten bestehen. Die Kreuztabellierung in Tabelle 33 belegt, dass Segment 1 vor allem im Bereich der monatlichen Ausgaben bis 0,5 % mit 23 % häufiger vertreten ist – im Gegensatz dazu ist Segment 2 bei den höheren monatlichen prozentualen Ausgaben (1,5 % bis 2,5 % vom Haushaltsnettoeinkommen) stärker vertreten. Damit geben die Kunden aus Segment 2 geringfügig mehr Geld – gemessen im Verhältnis zum monatlichen Haushaltsnettoeinkommen – für Pflanzen und Gartenbauartikel aus.

Tabelle 33: Monatliche Ausgaben für Pflanzen in Abhängigkeit vom Haushaltsnettoeinkommen (eigene Erhebung)

Monatliche Ausgaben für Pflanzen und Gartenbauartikel in Prozent vom Haushaltsnettoeinkommen	**Segment 1 N = 1.148**	**Segment 2 N = 1.373**
0 bis 0,5%	23%	20%
>0,5 bis 1,0%	49,2%	50,1%
>1,0 bis 1,5%	16,1%	15,8%
>1,5 bis 2,0%	6,7%	7,6%
>2,0 bis 2,5%	5,0%	6,4%

Im Hinblick auf die verschiedenen Einkaufsstätten ist es ebenso möglich, die beiden Segmente S1 und S2 zu unterscheiden. Dies gilt für den Einkauf in Gärtnereien, im Gartencenter, im Lebensmitteleinzelhandel und im Discounter. Wenn die Daten dieser Variablen deskriptiv ausgewertet und einander gegenübergestellt werden, so zeigen sich wiederum nur sehr geringe Unterschiede (siehe Abbildung 43). Dadurch liefert diese Auswertung keine praktisch hilfreichen Rückschlüsse für die Segmentzugehörigkeit.

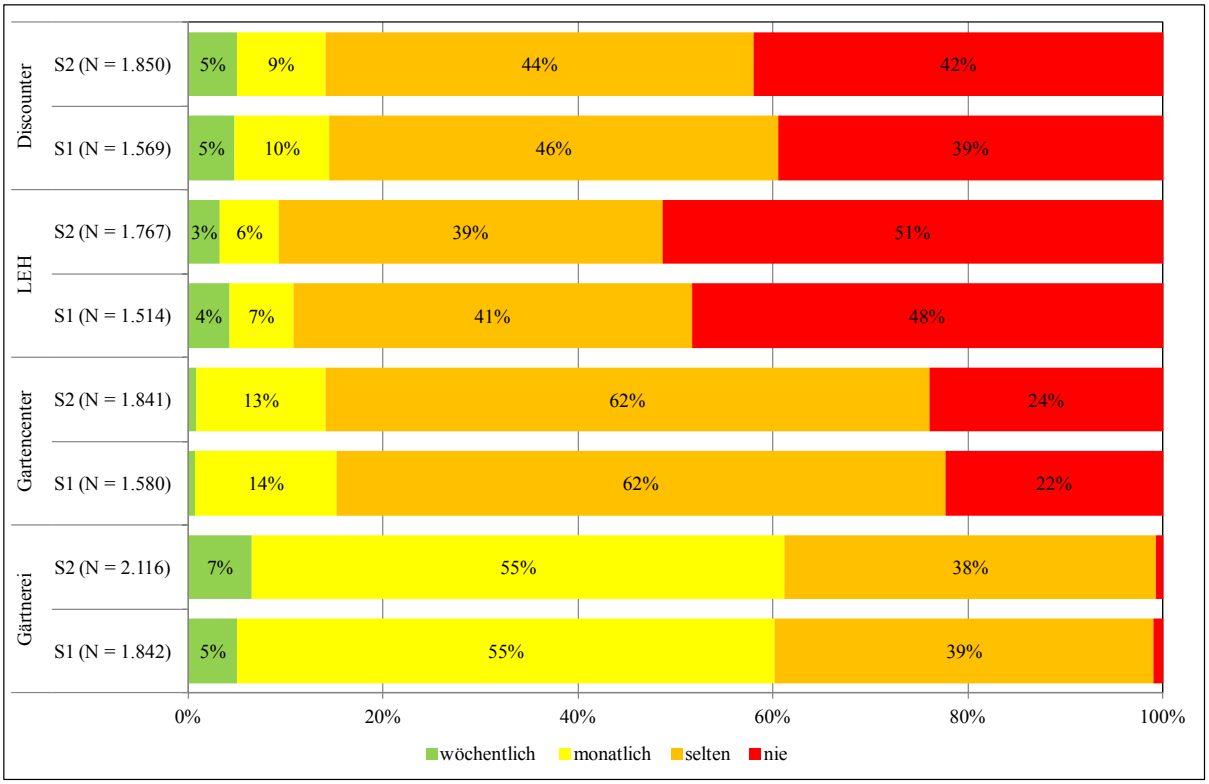


Abbildung 43: Einkauf in verschiedenen Einkaufsstätten in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit (eigene Erhebung)

Tabelle 34 zeigt die Auswertung von verschiedenen Statements zum Einkaufsverhalten der Befragten. Signifikante Unterschiede zwischen den Segmenten 1 und 2 entstehen bei den jeweils fett markierten Statements. Die Bereitschaft zum impulsiven Kauf von Pflanzen sowie der Wunsch, eine ansprechende Warenpräsentation in der Einkaufsstätte vorzufinden, ermöglichen eine signifikante Unterscheidung der Segmente 1 und 2. Weiterhin unterscheiden sich die Kunden der Segmente 1 und 2 signifikant in ihrem Einkaufsverhalten bezüglich der Gefühle beim Einkauf (*„Der Besuch einer Gärtnerei ist anstrengend für mich“, „Ich gehe gerne mit der Familie / Freunden Pflanzen einkaufen“*) und der wettersicheren Gestaltung des Verkaufsbereichs. Eine weitere Variable zur Unterscheidung beider Segmente stellt die Affinität zu Kundenbindungsprogrammen dar – die Bedeutung von Kundenkarten und entsprechenden Rabatten wird von den Kunden beider Segmente unterschiedlich bewertet (siehe Tabelle 34).

Tabelle 34: Statements zum Einkaufsverhalten der Kunden (eigene Erhebung)

Einkaufsverhalten Statements	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Z	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Ich kaufe Pflanzen nur, wenn ich einen konkreten Bedarf dafür habe	1921491,000	4257532,000	-1,344	,179
Ich kaufe jedes Jahr die gleichen Pflanzen für bestimmte Anlässe (Habitualisiert)	1897737,500	3515038,500	-,528	,597
Wenn ich schöne Pflanzen sehe, muss ich sie kaufen (Impulsiv)	1780891,500	3405394,500	-3,621	**,000**
Eine ansprechende Warenpräsentation inspiriert mich zum Kauf von Pflanzen	1783263,500	3400564,500	-4,098	**,000**
Ich gehe nur in eine Gärtnerei wenn ich etwas brauche	1928396,500	4310049,500	-1,597	,110
Der Besuch einer Gärtnerei ist anstrengend für mich	1723371,500	3900112,500	-3,893	**,000**
Ich gehe gerne mit der Familie/ Freunden Pflanzen einkaufen	1676042,000	3254018,000	-5,578	**,000**
Wenn der Verkaufsbereich überdacht ist, kaufe ich auch gern bei schlechtem Wetter Pflanzen ein	1818575,500	3448490,500	-3,338	**,001**
Ich finde Kundenkarten gut und freue mich über jeden Rabatt	1863645,500	3528045,500	-2,974	**,003**

Die weitere Auswertung mittels Kreuztabelle zeigt in Abbildung 44, wie sich die Beantwortung dieser Statements mit signifikanten Unterschieden in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit unterscheidet[62]. Offensichtlich erfahren alle ausgewählten Statements von Segment 2 die höchste Zustimmung. Beispielsweise die Aussage *„Ich finde Kundenkarten gut und freue mich über jeden Rabatt“* findet von den Kunden aus Segment 2 zu 65 % Zustimmung (siehe Abbildung 44) – in diesem Segment spielt auch die Zufriedenheit mit der Kundenkarte eine signifikant größere Rolle für die Entstehung von Kundenzufriedenheit (siehe Tabelle 28). Mit 51 % Zustimmung gehen die Kunden aus Segment 2 besonders gerne mit ihrer Familie oder mit Freunden einkaufen – vergleichsweise nur 44 % der Kunden aus Segment 1 (siehe Abbildung 44). Scheinbar ist der Einkauf für die Kunden dieses Segments in irgendeiner Form weniger angenehm. Insgesamt neigen die

[62] Zur besseren Lesbarkeit werden die Antwortoptionen *„stimme voll zu“* und *„stimme zu“* zu „Zustimmung“ zusammengefasst; die Optionen *„stimme wenig zu“* und *„stimme nicht zu“* werden zu „Ablehnung“ zusammengefasst.

Kunden aus Segment 2 eher zu Impulsivkäufen (28 %) und lassen sich durch eine ansprechende Präsentation der Pflanzen zum Kauf animieren (76 %, siehe Abbildung 44).

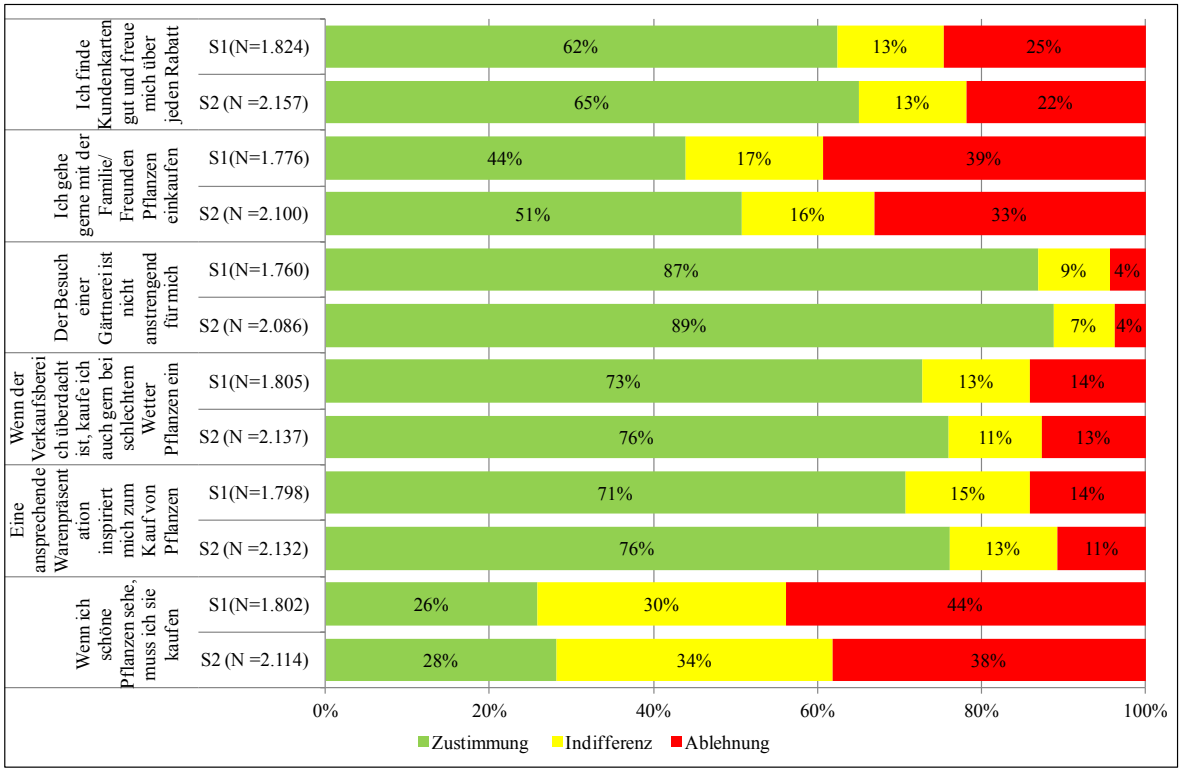


Abbildung 44: Beantwortung der Statements zum Einkaufsverhalten in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit (eigene Darstellung)

9.2.2.3 Bedeutung von Pflanzen im Alltag

Nachstehende Tabelle 35 zeigt die Relevanz der Statements zur Bedeutung von Pflanzen im Alltag. Dabei wird erfasst, welche Rolle Pflanzen im Leben und Alltag der Kunden spielen. Es wird erfasst, ob Pflanzen ein wichtiges Hobby für die Befragten sind, in wie weit Pflanzen bei bestimmten Anlässen unverzichtbar sind oder wie sie in der eigenen Wohnstätte wahrgenommen und arrangiert werden.

Tabelle 35: Bedeutung von Pflanzen im Alltag (eigene Erhebung)

Statements	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Z	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Pflanzen sind mein wichtigstes Hobby	1777905,500	3395206,500	-4,033	**,000**
Garten und Balkon sind ein erweiterter Lebensraum für mich	1892930,500	3586650,500	-3,970	**,000**
Pflanzen dürfen bei bestimmten Anlässen nicht fehlen	1950592,500	3660917,500	-3,242	**,001**
Pflanzen müssen pflegeleicht sein	1960747,000	3628798,000	-,334	,739
Meine Pflanzen, Übertöpfe und Möbel sind stilvoll aufeinander abgestimmt	1849378,500	3473881,500	-2,170	**,030**
Ich informiere mich regelmäßig über Trends im Garten	1751870,000	3369171,000	-4,357	**,000**

In Abbildung 45 werden die signifikanten Statements wiederum deskriptiv in einer Kreuztabelle ausgewertet und graphisch dargestellt, um mögliche Unterschiede zwischen den beiden Segmenten zeigen zu können. Auch hier fällt auf, dass die Zustimmung zu den Statements für Segment 2 immer höher ausfällt als für Segment 1. Beim Statement *„Pflanzen sind mein größtes Hobby“* fallen die stärksten Unterschiede in der Beantwortung auf. Während 50 % aus Segment 2 hierbei zustimmen, tun dies nur 44 % aus Segment 1.

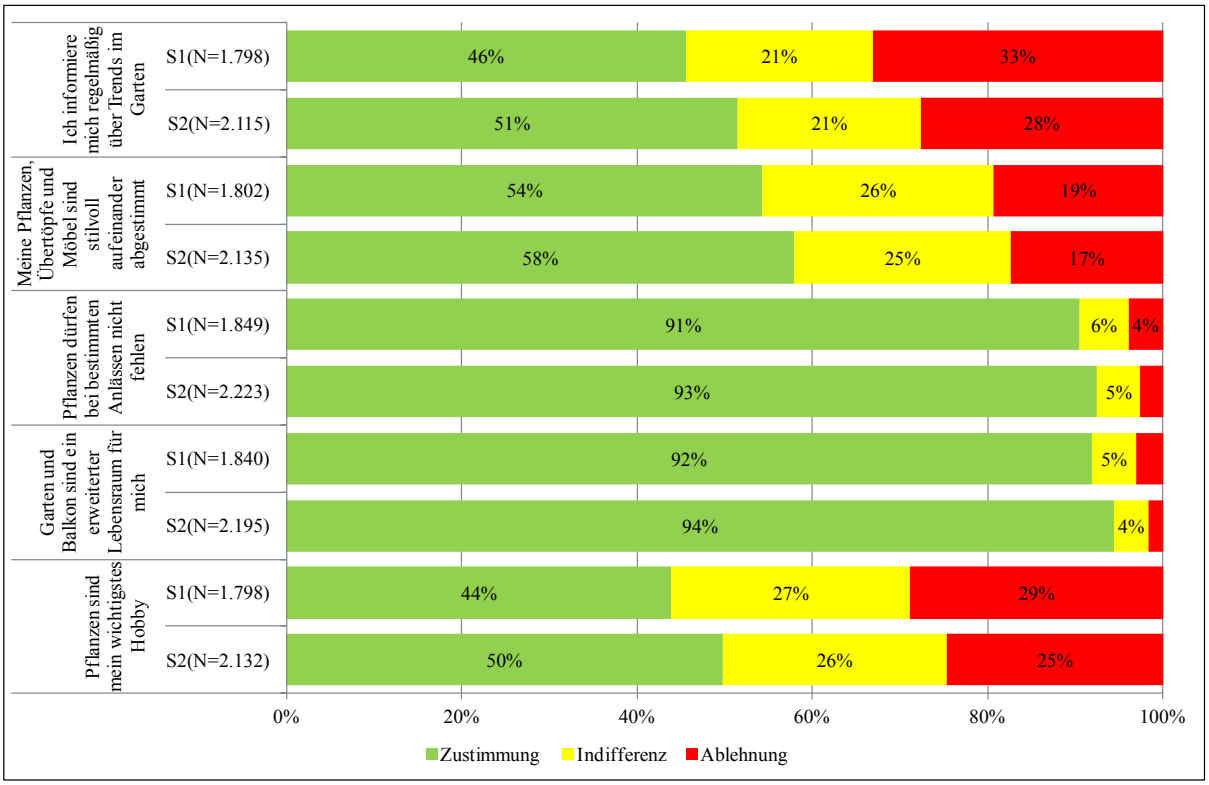


Abbildung 45: Bedeutung von Pflanzen im Alltag in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit (eigene Darstellung)

9.2.2.4 Anforderungen an Pflanzen und an den Einkauf

Tabelle 36 zeigt Unterschiede in der Einschätzung der beiden Segmente zu Statements bezüglich der Qualität von Pflanzen und dem Wunsch nach fachkompetenter Beratung. Mit Ausnahme der Aussage *„Ich legen keinen großen Wert auf Pflanzen aus der Region“* sind für alle anderen Statements signifikante Unterschiede zwischen den beiden Segmenten erkennbar.

Tabelle 36: Statements zur Qualität von Pflanzen und dem Wunsch nach fachkompetenter Beratung (eigene Erhebung)

Anforderungen Statements	Mann-Whitney-U	Wilcoxon-W	Z	Asymptotische Signifikanz (2-seitig)
Die Qualität der Pflanzen ist wichtiger als der Preis	1779779,500	3466145,500	-6,400	**,000**
Pflanzen vom Fachhandel sind nicht immer hochwertiger als Pflanzen vom Discounter	1810764,500	4112349,500	-3,754	**,000**
Ich möchte vom Chef persönlich beraten werden	1736017,000	3328237,000	-4,356	**,000**
Für gute fachliche Beratung bin ich bereit, mehr für die Pflanzen zu zahlen	1740378,500	3379333,500	-6,194	**,000**
Ich legen keinen großen Wert auf Pflanzen aus der Region	1789406,500	3947409,500	-1,301	,193

In Abbildung 46 werden wiederum die Ergebnisse für die Statements mit signifikanten Unterschieden in einer Kreuztabellierung graphisch dargestellt. Dabei zeigt sich erneut, dass alle Statements mit Ausnahme der Frage *„Pflanzen vom Fachhandel sind nicht immer hochwertiger als Pflanzen vom Discounter“* durch die Kunden aus Segment 2 mehr Zustimmung erhalten.

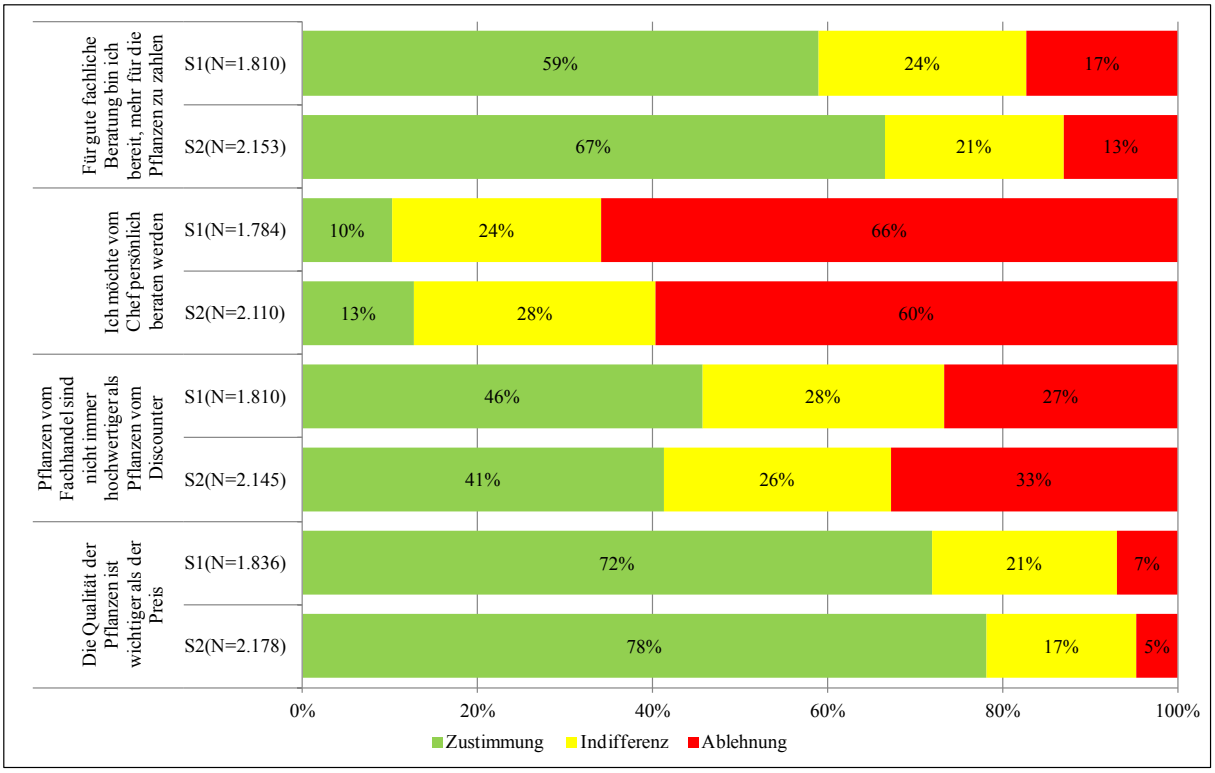


Abbildung 46: Anforderung an Pflanzen und deren Einkauf in Abhängigkeit von der Segmentzugehörigkeit (eigene Darstellung)

9.2.3 Zusammenfassung der Ergebnisse der FiMix-Segmentierung

Abschließend folgt eine ausführliche Tabelle (siehe Tabelle 37), die alle hergeleiteten Unterschiede in den beiden Segmenten aus der FiMix-Segmentierung übersichtlich darstellt. Dabei wird noch einmal herausgestellt, dass die Kunden aus **Segment 1** vor allem Preis- und Serviceorientiert sind, dies unterscheidet sie deutlich von den Kunden, die Segment 2 zugeordnet werden. Im Hinblick auf den Beitrag von Leistungskriterien zur Gesamtzufriedenheit für Segment 1 ist vor allem die Sortimentsbreite und -tiefe von Bedeutung. Diese Kunden wünschen sich eine vielfältige Auswahl an Pflanzen. Zudem sind attraktive Sonderangebote und eine ansprechende Auswahl an Geschenkartikeln erwünscht. Die inspirierende Präsentation der Waren ist ein weiterer wichtiger Bestandteil für die Entstehung von Zufriedenheit.

Die Kunden aus **Segment 2** legen vor allem auf eine starke Kundenorientierung der Mitarbeiter Wert, sowie auf deren Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Fachkompetenz. Zudem sind diese Kunden Pflanzen gegenüber deutlich positiver eingestellt – sie betrachten Pflanzen als ein wertvolles Hobby, das für Entspannung sorgt und das eigene Wohlbefinden steigert. In Punkto Leistungskriterien[63] ist vor allem die Qualität der Pflanzen wichtig, weil sie die Zufriedenheit besonders beeinflusst. Das Zusatzangebot an Dünger, Substraten und

[63] Im Verhältnis zu den Kunden aus Segment 1 werden diese Leistungskriterien als signifikant zufriedenheitsstiftender bewertet.

Pflanzenschutzmitteln, sowie eine ausreichende Anzahl an Parkplätzen sorgen ebenso für Zufriedenheit. Die Vorteile einer Kundenkarte mit Treuerabatt werden von den Kunden aus Segment 2 ebenso gerne angenommen.

Das Konstrukt Pflanze ist für beide Segmente gleichermaßen zufriedenheitsstiftend und wichtig. Schlussfolgernd müssen die Qualität der Pflanzen, sowie das Zusatzangebot und die Breite des Angebotes für alle Kunden als Basisleistung sichergestellt sein. Es ist aufgrund der empirischen Ergebnisse für Gärtnereien und Baumschulen nicht sinnvoll, nur die hohe Qualität der Pflanzen zu bewerben (was dennoch in vielen Kleinunternehmen Usus ist). Diese wird von den Kunden als selbstverständlich erachtet! Weitere Implikationen der Untersuchungsergebnisse werden im anschließenden Kapitel 10 ausführlich diskutiert.

Die beiden mit FiMix-PLS identifizierten Kundensegmente lassen sich aber auch im Hinblick auf ihr Einkaufsverhalten weiter unterscheiden. So wurde mittels Mann-Whitney U Test und Kreuztabellierung versucht, weitere Unterschiede und Erklärungsbeiträge für die Heterogenität der beiden Segmente zu finden. Dabei zeigt sich aber, dass die Unterschiede in diesen Kriterien oftmals minimal ausfallen, wobei die Kunden aus Segment 2 immer (mit nur einer Ausnahme, nämlich der höheren Zustimmung zum Statement *„Blumen vom Fachhandel sind nicht immer hochwertiger als vom Discounter“*) dem jeweiligen Statement mehr zustimmen.

Tabelle 37: Zusammenfassender Überblick zur Unterscheidung von Segment 1 und Segment 2 (eigene Erhebung)

Segmentierung / Analyse	Segment 1	Segment 2
FiMix Pfadkoeffizienten: Einfluss auf die Kundenzufriedenheit	➢ Preis ➢ Service	➢ Positive Einstellung gegenüber Pflanzen ➢ Kundenorientierung der Mitarbeiter ➢ Personal
FiMix Äußere Gewichte	➢ Sortimentsbreite und –tiefe ➢ Angebot an Geschenkartikeln ➢ Warenpräsentation ➢ Sonderangebote	➢ Pflanzenqualität ➢ Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten ➢ Parkplätze ➢ Kundenkarte mit Rabatt
Mann-Whitney U Test: Einkaufsverhalten	➢ Geben weniger Geld für Pflanzen aus (% vom Haushaltsnettoeinkommen) ➢ 44 % gehen gerne mit der Familie Pflanzen einkaufen, 40 % gehen nicht gerne zusammen einkaufen ➢ 26 % neigen zum Impulsivkauf, 32 % teils ➢ 71 % lassen sich von einer ansprechenden Präsentation der Ware inspirieren	➢ Höhere prozentuale Ausgaben für Pflanzen ➢ 51 % gehen gerne mit der Familie Pflanzen einkaufen - 33 % gehen nicht gerne zusammen ➢ 28 % neigen zum Impulsivkauf, 34 % teils ➢ 76 % lassen sich von einer ansprechenden Präsentation der Ware inspirieren
Mann-Whitney U Test: Pflanzen im Alltag	➢ Für 44 % sind Pflanzen das wichtigste Hobby ➢ 46 % informieren sich regelmäßig über Trends im Garten	➢ Für50 % sind Pflanzen das wichtigste Hobby ➢ 52 % informieren sich regelmäßig über Trends im Garten
Mann-Whitney U Test: Anforderungen an Pflanzen und an den Einkauf	➢ Für 71 % ist die Qualität wichtiger als der Preis ➢ Für 27 % sind Pflanzen vom Fachhandel immer hochwertiger als vom Discounter, 46 % verneinen dies ➢ 66 % möchten nicht vom Chef persönlich beraten werden ➢ 59 % sind bereit, für gute fachliche Beratung mehr zu zahlen	➢ Für 78 % ist die Qualität wichtiger als der Preis ➢ Für 33 % sind Pflanzen vom Fachhandel immer hochwertiger als vom Discounter, 41 % verneinen dies ➢ 60 % möchten nicht vom Chef persönlich beraten werden ➢ 67 % sind bereit, für gute fachliche Beratung mehr zu zahlen

In wie weit die dargestellten Erkenntnisse aus der Segmentierung (mittels Gruppenvergleich und FiMix-PLS) und dem PLS-Ausgangsmodell nun für den gärtnerischen Einzelhandel von Bedeutung sind, wird im folgenden Kapitel 10.4 ausführlich erörtert.

10 Diskussion

Die vorliegende Arbeit identifiziert wesentliche Treiber der Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel. Zudem wird die Art und Höhe des Zusammenhangs zwischen den Konstrukten Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität aufgezeigt, wofür erklärende Variablen und Konstrukte in ein Strukturgleichungsmodell einfließen. Für den Gartenbau in Bayern gab es bis dato keine derart umfangreiche und ausführliche Erhebung. Die Ergebnisse der empirischen Analyse wurden in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt. Im Folgenden werden Ergebnisse oder Erkenntnisse, die diskussionswürdig erscheinen, einer kritischen Betrachtung unterzogen.

Zunächst wird der Nutzen von Kundenbefragungen für Kleinunternehmen diskutiert, wobei ein besonderes Augenmerk auf dem Verhältnis von dem zu erwartenden Nutzen und dem dafür notwendigen Aufwand liegt (siehe Kapitel 10.1).
Im Anschluss daran werden zuerst die empirisch gewonnenen Ergebnisse in Kapitel 10.2 im Hinblick auf die Besonderheit der Stichprobe und deren Zusammensetzung diskutiert. Mögliche Implikationen, um mehr Heterogenität in einer Stichprobe für zukünftige Forschungsvorhaben zu ermöglichen, werden schließlich aufgezeigt. Die Treiber der Kundenzufriedenheit werden im Anschluss diskutiert, wobei hier vorwiegend der Frage nachgegangen wird, warum die im Rahmen dieser Studie befragten Kunden derart zufrieden mit der jeweiligen Einzelhandelsgärtnerei sind.
Daran schließt sich Kapitel 10.3 an, in welchem eruiert wird, warum die Varianz der Kundenloyalität – wie in anderen Kundenzufriedenheitsstudien auch – relativ gering ausfällt. Es wird versucht, zusätzlich zum entwickelten und getesteten Strukturgleichungsmodell neue und geeignete Konstrukte zu finden, welche das Bestimmtheitsmaß der Kundenloyalität in zukünftigen Forschungsvorhaben erhöhen könnten. In diesem Kontext wird daher die Aufnahme der Konstrukte Emotion, Image einer Einkaufsstätte, und Kundenorientierung im Unternehmen diskutiert.
Die Segmentierung der Kunden, wie sie in vorliegender Arbeit angewandt wurde, wird in Kapitel 10.4 im Hinblick auf sich ergebende Vor- und Nachteile, sowie offenbleibende Fragestellungen diskutiert.

10.1 Der Nutzen von Kundenbefragungen in Kleinunternehmen

Gängige Methoden des Qualitätsmanagements wie beispielsweise Six Sigma, Balanced Scorecard oder ISO 9001, sind für große Unternehmen seit Jahren und Jahrzehnten eingeführt (siehe Grabner-Kräuter und Schwarz-Musch 2009, S. 177ff). Für Kleinunternehmen sind diese Methoden jedoch oftmals nicht realitätsnah umsetzbar und daher für den praktischen Unternehmensalltag nicht von Bedeutung.

Für Kleinunternehmen im Gartenbau ist es folglich oftmals unklar, warum beispielsweise eine Kundenbefragung durchgeführt werden sollte – der theoretische Ansatz einer Befragung ist dabei zwar für die Unternehmensleitung nachvollziehbar, aber auf den ersten Blick für die Praxis nicht zielführend. Gärtner haben aufgrund ihrer Ausbildung und praktischen Tätigkeit

meist kein fundiertes Know-how zum Beispiel in Form von statistischen Kenntnissen oder Methodenwissen zur Durchführung einer Kundenbefragung. Weitere limitierende Faktoren dafür sind die nicht vorhandene Zeit und für diesen Zweck nicht ausgebildete Mitarbeiter, um derartig aufwändige Aktionen entsprechend vorbereiten, durchführen und nachbereiten zu können.
Im Grunde kann damit eine Kundenbefragung nur extern – sei es durch ein Marktforschungsunternehmen, oder durch die Kooperation mit einer Hochschule – durchgeführt werden. Daraus ergibt sich aber zwangsläufig ein zusätzlicher, zunächst negativer Effekt: Die Durchführung und Auswertung einer Befragung kostet – in Abhängigkeit davon, wer damit beauftragt wird – mehr oder weniger hohe zeitliche, persönliche und finanzielle Ressourcen. Die Kosten-Nutzen Relation von Kundenbefragungen ist dadurch für viele Unternehmer von vornherein nicht zufriedenstellend – die Kosten einer derartigen Erhebung mögen dem Unternehmen bekannt sein, aber der Nutzen ist nicht unmittelbar erkennbar und dadurch entscheidet sich ein Unternehmen möglicherweise gegen eine Befragung.

Es gibt aber dennoch (neben den im theoretischen Teil aufgeführten Gründen) gute Argumente, um eine Kundenbefragung durchzuführen:

- Die Kundenkommunikation findet in der Regel nicht mit allen Kunden statt – beispielsweise wenn ein Kunde das Geschäft betritt und ohne Kaufabschluss wieder verlässt, bleibt oftmals unklar, woran das liegt. Die Kommunikation mit zufriedenen Kunden (die ja ihrerseits oft auskunftsfreudig sind oder ihre Zufriedenheit bewusst zeigen) reicht nicht aus. Vielmehr ist ein umfassendes Bild über einen Querschnitt aller Kunden notwendig. Die Stichprobe sollte folglich so vielschichtig gewählt werden, dass nicht nur Stammkunden, sondern im Idealfall auch abgewanderte oder unzufriedene Kunden befragt werden.
- Durch das bloße Beobachten von Kunden und deren Kaufverhalten durch Mitarbeiter oder die Unternehmensleitung wird nicht deutlich, ob diese Kunden noch Wünsche haben, die sie nicht artikulieren.
- Kundenzufriedenheit ist ein dynamischer Prozess – was heute zur Zufriedenheit führt, kann beim nächsten Besuch der Einkaufsstätte schon eine Basisleistung darstellen. Daher sollte die Messung der Zufriedenheit nach Stauss et al. (2009, S. 594) *„regelmäßig und in vergleichsweise knappen Zeiträumen stattfinden“*.
- Es stehen wissenschaftlich fundierte Methoden für eine Zufriedenheitsmessung zur Verfügung, welche über das bloße Abfragen von Zufriedenheit und Wichtigkeit hinaus wichtige Zusammenhänge liefern. Diese Zusammenhänge werden meist nicht intuitiv vom Unternehmer erkannt, weil dieser zu sehr aus Sicht des Unternehmens denkt. Ein Perspektivenwechsel erscheint daher empfehlenswert.
- Wenn die erhobenen Daten leicht verständlich aufbereitet werden und die Ergebnisse so dargestellt werden, dass sie praktisch nachvollziehbar sind und sich zielführende und leicht umsetzbare Handlungsoptionen daraus ableiten lassen, ist der Nutzen von Kundenbefragungen für Unternehmer und Mitarbeiter möglicherweise besser erkennbar. Das Erhebungsvorgehen sollte folglich so optimiert werden, dass mit möglichst wenig

Aufwand und wenig statistischem Know-how praxisrelevante Ergebnisse entstehen können. Genau darin liegt aber die große Herausforderung: Wie kann ein derart komplexes Thema so einfach wie möglich gestaltet werden, so dass die Ergebnisse valide sind, praktisch brauchbar und nicht zu oberflächlich, aber auch nicht zu detailliert?

Es muss festgestellt werden, dass die im traditionellen Gartenbau tätigen Unternehmer meist weder über ausreichend Zeit noch Know-how verfügen, um eigenständig fundierte Kundenbefragungen durchführen zu können und weiterhin erkennen sie oft den Nutzen derartig aufwändiger Untersuchungen nicht.

10.2 Diskussion der empirischen Ergebnisse

Die durchschnittliche Rücklaufquote aus der durchgeführten Kundenbefragung beträgt 22 %. Der niedrigste Wert von 9 % entstand möglicherweise dadurch, dass ein Projektpartner keine eigene, Gärtnerei-spezifische Kundendatei hatte, sondern auf die recht große Kundendatei einer regionalen Werbegemeinschaft (deren Mitglied die Gärtnerei ist) zurückgreifen musste. Dadurch wurden möglicherweise Kunden angeschrieben, welche nicht die Gärtnerei, wohl aber andere Einkaufsstätten der Werbegemeinschaft frequentieren.
Zudem müssen im Allgemeinen gängige Umfrageprobleme wie mangelnde Auskunftsbereitschaft und – insbesondere seit den regen Diskussionen um Verletzungen des Datenschutzes – generelle Vorbehalte gegen Befragungen im Allgemeinen, sowie Zeitgründe (siehe Berekoven et al. 2006, S. 122–125) als Erklärungsbeitrag gegen eine Teilnahme herangeführt werden.

Powers und Valentine (2009, S. 232–233) stellen in einem Literaturüberblick über Kundenzufriedenheitsstudien fest, dass sowohl soziodemographische, als auch sozioökonomische Faktoren das Antwortverhalten beeinflussen können. Hervorzuheben ist die Erkenntnis, dass vor allem das Interesse an einem Thema – und auch die Zufriedenheit mit einer Einkaufsstätte – maßgeblich die Bereitschaft, an einer Befragung teilzunehmen, erhöht. Somit zeichnen sich zufriedene Kunden auch durch eine hohe Antwortbereitschaft in einer Kundenbefragung aus (siehe Powers und Valentine 2009, S. 236).

Mit vorliegender Arbeit wird das Einkaufsverhalten von Kunden der Kleinunternehmen des gärtnerischen Einzelhandels untersucht und dargestellt. Es kann gezeigt werden, dass die befragten Kunden mehr Geld für Blumen und Pflanzen, sowie weitere gärtnerische Produkte ausgeben als der Durchschnitt der Kunden in Bayern. Die an der Befragung teilnehmenden Kunden sind somit für den Gärtnerischen Einzelhandel ausgabenstarke, und damit im ökonomischen Sinne wertvolle Kunden.

Menrad und Fink (2005b, S. 35) zeigen zudem in einer Studie zum Einkaufsverhalten in Abhängigkeit von der Einkaufsstätte[64], dass Kunden der Einzelhandelsgärtnereien in der Regel über ein höheres Einkommen verfügen als die Kunden von beispielsweise Baumärkten oder Gartencentern.

Im Hinblick auf die weiteren soziodemographischen Daten kann durch vorliegende Studie gezeigt werden, dass die befragten Stammkunden deutlich älter sind als der landesweite Durchschnitt. Dies ist – in Kombination mit deren Bereitschaft, gerne und verhältnismäßig viel Geld für Pflanzen auszugeben – besonders erfreulich für die gärtnerischen Unternehmen[65].
Pettigrew (2007, S. 1) interviewt Konsumenten, die mindestens 65 Jahre alt sind und stellt fest, dass ältere Menschen gerne einkaufen gehen und dadurch einer täglichen und oftmals langweiligen Routine entkommen – soziale Interaktionen mit Mitarbeitern oder anderen Kunden werden beim Einkauf möglich. Zusätzlich verhindert die aktive Beschäftigung im Garten ein manchmal aufkeimendes Gefühl der Einsamkeit bei den Befragten.
Dass überproportional viele ältere Menschen die Kunden von Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen in Deutschland sind, wurde bereits in mehreren Studien festgestellt (siehe Menrad und Fink 2005b, S. 34–35, Kittemann 2007, S. 21, Kistler 2012, S. 29). Allerdings werden dadurch auf lange Sicht immer weniger Kunden die Einkaufsstätte besuchen, wenn es nicht gelingt, auch junge Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Bisher kaufen jüngere Kunden und auch junge Familien vor allem in Gartencentern und Baumärkten Pflanzen und Gartenbauprodukte ein (siehe Menrad 2008, S. 1) – dies ist vor allem auf die attraktiveren Öffnungszeiten zurückzuführen und möglicherweise auch auf bessere Einkaufsbedingungen in Form von Einkaufswägen mit Kindersitz, Spielmöglichkeiten oder zum Beispiel Streicheltiere im Gartencenter.

Die an der Befragung dieser Studie teilnehmenden Kunden sind überwiegend weiblich. Zum einen kaufen Frauen im Allgemeinen häufiger ein als Männer, sie entscheiden über circa 80 % der Konsumausgaben eines Haushaltes und sogar über circa 90 % der Ausgaben für Fast Moving Consumer Goods (siehe Rennhak und Knörzer 2010, S. 1). Zum anderen kann aber auch deren Bereitschaft zur Teilnahme an Kundenbefragungen höher sein – in jedem Fall ist der Anteil an Frauen bis dato in vielen Studien, die für die Gartenbaubranche durchgeführt werden, überproportional hoch (siehe Kistler 2012, S. 30 und Kittemann 2007, S. 21). Diesem Umstand ist Rechnung zu tragen – denn das Einkaufsverhalten von Frauen unterscheidet sich zum Teil wesentlich vom männlichen Einkaufsverhalten (siehe Rennhak 2006, S. 3).
Die Daten aus dem Gruppenvergleich (siehe Kapitel 9.1) liefern hierzu weiterführende Informationen. Sie zeigen beispielsweise, dass Frauen (die ja überwiegend den Kundenstamm einer Gärtnerei oder Baumschule bilden) anders bedient werden wollen als Männer. Nachdem sie häufig ihre Stamm-Einkaufsstätte aufsuchen und über ein gutes Pflanzenwissen verfügen,

[64] In dieser Studie werden jeweils 50 Kunden von Baumärkten, Gartencentern und Fachgeschäften persönlich interviewt und zu ihrem Einkaufsverhalten befragt.
[65] Schädler (2011, S. 29–30) nennt konkrete Vorgehensweisen für das operative Marketing, um gezielt ältere Kunden adäquat ansprechen zu können.

benötigen sie signifikant weniger fachliche Beratung als die befragten Männer. Besonders wichtig sind aber eine angenehme Einkaufsatmosphäre und kurze Wartezeiten an der Kasse für die weiblichen Kunden. Die Gesamtzufriedenheit mit der Einkaufsstätte bewirkt zudem bei den befragten weiblichen Kunden einen signifikant höheren Erklärungsbeitrag zur Kundenloyalität als bei den befragten männlichen Kunden.

Die Stichprobe dieser Untersuchung besteht vorwiegend aus Kunden, welche Pflanzen eine hohe Bedeutung beimessen. Beispielsweise 93 % der Kunden brauchen Pflanzen, um sich wohlzufühlen – die Beschäftigung mit Pflanzen ist für 85 % der Befragten entspannend. Fast die Hälfte (47 %) der Kunden gibt an, Pflanzen seien ihr wichtigstes Hobby. Für die an der Studie teilnehmenden Unternehmen bedeutet das zum einen, dass eine Wertschätzung für ihre Arbeit von Seiten der Kunden gegeben sein sollte und dass ein grundsätzliches Bedürfnis besteht, sich mit Pflanzen zu umgeben. Dies wirkt sich möglicherweise positiv auf die Einkaufsfrequenz und auf die Höhe der Ausgaben in den gärtnerischen Unternehmen aus. Zudem möchten 93 % der Befragten langfristig Kunde der jeweiligen Einkaufsstätte bleiben, bezeichnen sich selbst somit durchaus als an das Unternehmen gebunden. Diese Erkenntnisse sind für die Unternehmen sehr bedeutend, zeigen sie doch, dass ein hohes Maß an potentieller Nachfrage gegeben ist, welches „nur“ adäquat bedient werden muss.

Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter

Die Zufriedenheit der Kunden mit dem Verhalten der Mitarbeiter erscheint in dieser Untersuchung auf den ersten Blick erfreulich hoch. Die meisten Kunden beurteilen das kundenorientierte Verhalten als zufriedenstellend. Immerhin sind aber circa 10 % der Kunden mit dem Verhalten der Mitarbeiter nicht einverstanden und drücken somit ihre Unzufriedenheit aus.

Bei der Gegenüberstellung der erhobenen Daten mit der inneren Einstellung der Mitarbeiter konnte in Kapitel 6.1.8 gezeigt werden, dass es teilweise gravierende Defizite in der kundenorientierten Einstellung in den untersuchten Unternehmen gibt. Homburg und Stock-Homburg (2012, S. 33ff) betonen wie wichtig es ist, Mitarbeiter mit einer kundenorientierten Einstellung zu haben – denn nur so kann auch eine dauerhaft glaubwürdige Kundenorientierung erreicht werden.

Für Einkaufsstätten in der Gartenbaubranche, in denen die persönliche Beratung, Kommunikation und aufrichtiges Interesse an den Belangen der Kunden wichtig ist, erscheint der Anteil der mit der Kundenorientierung der Mitarbeiter unzufriedenen Kunden eindeutig als zu hoch.

Treiber der Kundenzufriedenheit

Als wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit werden die Treiber der Kundenzufriedenheit identifiziert. Auf einer rein deskriptiven Darstellungsebene fällt zunächst auf, dass die befragten Kunden im Gros sehr zufrieden mit ihrer jeweiligen Stammgärtnerei – oder Baumschule sind. Schließlich sind 45 % der Kunden insgesamt sehr zufrieden und 51 % sind zufrieden.

Auf der Ebene der 21 untersuchten Leistungskriterien wird ebenfalls deutlich, dass das Maß an Zufriedenheit wieder sehr hoch ausfällt. Besonders positiv werden die Qualität der Pflanzen, sowie die Freundlichkeit des Personals und Fachliche Beratung beurteilt – dies sind in der Regel auch die Kriterien, welche für Kleinunternehmen in der Branche charakteristisch sind. Ähnliche Ergebnisse zeigen beispielsweise Menrad und Fink (2005a, S. 40) und auch Kittemann (2007, S. 35ff), wonach Kunden des Facheinzelhandels insbesondere mit der Pflanzenqualität, der Einkaufsatmosphäre und der Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Beratungsleistung der Mitarbeiter zufrieden sind. Die genannten Kriterien werden für die beiden anderen untersuchten Einkaufsstätten – Baumarkt und Gartencenter – weitaus weniger positiv bewertet.

Die Gründe für die hohe Zufriedenheit der Kunden mit ihrer Einkaufsstätte – sei es in vorliegender, oder in den zitierten Studien – erscheinen diskussionswürdig.

Als mögliche Gründe kommen folgende Aspekte in Frage:

- Die befragten Kunden sind Stammkunden, das heißt sie kaufen regelmäßig in der jeweiligen Einkaufsstätte ein – dies setzt bereits intuitiv eine gewisse Zufriedenheit mit dem Angebot voraus. Johnson und Fornell (1991, S. 276) zeigen folgenden Zusammenhang auf: Sobald die Erfahrung des Kunden hinsichtlich eines Produktes steigt und somit bei jedem Erwerb oder jeder Inanspruchnahme einer Dienstleistung mehr Informationen vorhanden sind, sind die zukünftigen oder gegenwärtigen Erwartungen an das Produkt mehr produktspezifisch und weniger von emotionalen Gründen geprägt – daher zählt dann vorwiegend der Ist- Wert und nicht der Soll-Wert des Konfirmations-Diskonfirmations Paradigmas (siehe Kapitel 3.1.1). Wenn bestimmte Leistungskriterien wie zum Beispiel die Pflanzenqualität erfüllt werden, sind die Kunden zufrieden.
- Behe et al. (2009, S. 179) zeigen, dass Kunden, die älter als 60 Jahre sind – wie sie in vorliegender Studie überproportional häufig vorkommen – höhere Zufriedenheitswerte als Gärtnereikunden im Alter von 18 bis 59 Jahren aufweisen. Es kann sein, dass auch in vorliegender Studie die Zufriedenheitswerte besonders hoch ausfallen, weil viele ältere Kunden an der Befragung teilgenommen haben. Diese älteren Kunden verfügen oftmals über Jahrzehnte- oder zumindest jahrelange Erfahrungen beim Kauf von Pflanzen und Gartenbauprodukten und sind möglicherweise im Allgemeinen zufriedener als jüngere Kunden.
- Menschen, die sich gerne mit Gartenarbeit beschäftigen, sind signifikant zufriedener als solche Menschen, die sich als Nicht-Gärtner bezeichnen (siehe Waliczek et al. 2005, S. 1360)[66]. Dies ermitteln die Autoren, indem sie 443 US-Amerikaner mit den 20 Statements des Satisfaction Life Index konfrontieren und dann für die zwei Untergruppen Gärtner versus Nichtgärtner auswerten. Die Unterschiede beziehen sich im Wesentlichen auf die Zufriedenheit bezüglich der Lebensenergie, Optimismus, Lebensfreude und die körperliche Selbsteinschätzung (siehe Waliczek et al. 2005, S. 1363).

[66] Die Daten zur Lebenszufriedenheit wurden durch 20 Statements des Life Satisfaction Index erhoben (siehe Waliczek et al. 2005, S. 1361).

- Grundsätzlich ist die mögliche Höhe der Zufriedenheit nicht für alle Kulturen oder Individuen gleich stark ausgeprägt. Beispielsweise sind in den USA oder Dänemark die Werte der Zufriedenheit immer höher als in Deutschland (siehe Kapitel 3.4). Daher macht es wenig Sinn, Zufriedenheitsindizes verschiedener Länder zu vergleichen, weil die Voraussetzungen für das Entstehen von Zufriedenheit einfach nicht dieselben sind. Zusätzlich hängt es – neben kulturellen Unterschieden – auch von der Persönlichkeit der Befragten ab, ob sie generell eher zufrieden oder unzufrieden sind. Der OECD Ländervergleich (siehe OECD) lässt folgende Rückschlüsse zu. Zum Beispiel sind Bürger aus Dänemark grundsätzlich zufriedener mit ihrem Leben als Deutsche Bürger. Deutschland liegt mit einem Mittelwert der Zufriedenheit von 6,7 im Durchschnitt der OECD-Länder (im Vergleich dazu liegt der Mittelwert für Dänemark bei 7,8). Was die generelle Zufriedenheit mit dem Leben betrifft, so gibt es scheinbar auch Unterschiede im Hinblick auf den Sozialstatus: Menschen mit niedrigem Sozialstatus sind weniger zufrieden als solche mit einem vergleichsweise hohen Sozialstatus. Mit diesen Beispielen soll gezeigt werden, dass Zufriedenheit individuell entsteht und auch definiert wird und daher nicht wirklich gut über Ländergrenzen hinweg verglichen werden kann.
- Eine höhere Zufriedenheit kann auch durch den hohen Konzentrationsgrad in einer bestimmten Branche bedingt sein (siehe Johnson et al. 2002, S. 753), denn je mehr Wettbewerb herrscht, desto mehr Notwendigkeit besteht, sich den Kunden besonders aufmerksam zuzuwenden und deren Wünsche zu erfüllen. Wenn eine Einzelhandelsgärtnerei wenig Konkurrenz hat, kann diese Gärtnerei nur bedingt mit einer anderen Einzelhandelsgärtnerei verglichen werden, die ein Gartencenter und/oder einen Baumarkt in der unmittelbaren Nähe hat. Natürlich können die Kunden beider Einzelhandelsgärtnereien zufrieden sein, aber für die Entstehung oder Gewährleistung der Zufriedenheit gelten möglicherweise unterschiedliche Bedingungen.

10.3 Erweiterung des Strukturgleichungsmodells

In früheren Studien zur Kundenzufriedenheit wurden oftmals multivariate Analysemethoden angewandt und Regressionen gerechnet. Für vorliegende Studie wäre – aufgrund der ordinal skalierten Daten[67] – eine ordinale Regression theoretisch möglich gewesen. Laut Rohrlack (2009, S. 279) besteht deren Ziel darin, *„die Koeffizienten der Regressionsfunktion unter Beachtung einer festgelegten Reihenfolge der abhängigen Variablen zu schätzen“*. Damit kann der Einfluss der unabhängigen Variablen auf die abhängige Variable geschätzt werden. Als Voraussetzung für die Anwendung dürfen die Variablen untereinander nicht korrelieren – was aber in vorliegender Studie bei den reflexiven Konstrukten theoriekonform der Fall ist (siehe Kapitel 5.4.1). Für diese korrelierenden Variablen ist wiederum eine Faktorenanalyse geeignet, um eine Datenreduktion und - verdichtung zu ermöglichen (siehe Janssen und Laatz 2005, S. 497). Aber PLS vereint die Vorgehensweisen der Regressions- und Faktorenanalyse

[67] Sowohl die abhängige Variable, als auch die unabhängigen Variablen im Strukturgleichungsmodell sind ordinalskaliert.

miteinander, so dass separate Berechnungen für die verschieden operationalisierten Konstrukte nicht sinnvoll wären.
Um die erhobenen Daten gemäß dem derzeitigen Stand der wissenschaftlichen Forschung für die Untersuchung von Ursache-Wirkungsbeziehungen (siehe Ringle et al. 2010b, S. 20) auswerten zu können, wurde ein Strukturgleichungsmodell zur Erfassung der Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel aufgestellt. Wie bereits im theoretischen Teil (Kapitel 3.4) gezeigt wurde, werden beispielsweise auch die nationalen Kundenzufriedenheitsbarometer ACSI und EPSI durch ein PLS-Strukturgleichungsmodell abgebildet.
PLS wird bereits in vielen Disziplinen wie den Verhaltens-, Management-, und Sozialwissenschaften angewandt. Die simultane Schätzung von Zusammenhängen und die Modellierung latenter Variablen unter Einbeziehung eines Fehlerterms (siehe Henseler 2012, S. 402) erscheinen dabei als wesentliche Vorteile gegenüber einfacheren Methoden wie beispielsweise einer multiplen Regressionsanalyse. Die Verwendung der Methode PLS ist damit für das vorliegende Forschungsvorhaben bestens geeignet. Denn schließlich sind die erhobenen Daten nicht normalverteilt und es gilt, Ursache-Wirkungsbeziehungen abzubilden, welche durch formative und reflexive Konstrukte operationalisiert werden.
So konnte mit vorliegender Arbeit gezeigt werden, welche Leistungskriterien einen besonders starken Einfluss auf die Entstehung der Gesamtzufriedenheit der Kunden ausüben – dies sind vor allem die Kundenorientierung der Mitarbeiter, aber auch die Qualität der Pflanzen und das angebotene Sortiment. Das Bestimmtheitsmaß für die Gesamtzufriedenheit entspricht mit 51,5 % laut Chin (2009, S. 323) einer *„durchschnittlichen bis substanziellen“* Güte des Strukturmodells. Das Bestimmtheitsmaß für das Konstrukt Kundenloyalität entspricht mit 29,9 % laut Chin (2009, S. 323) einer *„schwachen bis durchschnittlichen“* Güte und fällt relativ gering aus.

Im Folgenden werden daher mögliche Gründe diskutiert, mit deren Hilfe das R^2 der Kundenloyalität in zukünftigen Studien verbessert werden könnte beziehungsweise, warum R^2 in anderen Studien oft ebenfalls nicht höher ausfällt. Im Wesentlichen sollten möglicherweise zusätzliche, erklärende Konstrukte in das Strukturgleichungsmodell aufgenommen werden.

10.3.1 Loyalität

Der signifikante Zusammenhang zwischen der Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität wird in vorliegender Studie durch einen hohen Pfadkoeffizienten von 0,545 untermauert. Allerdings kann die Kundenzufriedenheit die Kundenloyalität nur zu 29,9 % erklären. Daher soll die Frage aufgegriffen werden, welche Konstrukte oder Variablen noch einen wesentlichen Erklärungsbeitrag für die bestehende Varianz in der Kundenloyalität liefern könnten. Aus diesem Grund werden im Anschluss verschiedene Aspekte diskutiert, die in zukünftigen Forschungsvorhaben möglicherweise dazu beitragen können, die Kundenloyalität besser zu erklären.

Gemäß dem sogenannten mehrdimensionalen Loyalitätsmodell (siehe Thun 2006) beeinflussen sich die Dimensionen der kognitiven, affektiven, konativen und Verhaltens-Loyalität wechselseitig und sie könnten mit Hilfe qualitativer Forschungsmethoden untersucht werden:

- Zum Beispiel könnte in einer Gruppendiskussion mit Kunden die **kognitive Loyalität** erarbeitet werden – dies beinhaltet die Frage, was Kunden mit der Gärtnerei x verbinden oder was sie darüber denken. Dadurch kann das Image einer Einkaufsstätte verbalisiert werden und anderen Kunden zur Befragung im Rahmen einer quantitativen Studie vorgelegt werden.
- Die **Affektive Loyalität** drückt aus, was die Kunden im Bezug auf die Einkaufsstätte fühlen. Möglich wären hier auch wieder Ideensammlungen, die sich aus einem Kundengespräch ergeben oder in Form einer qualitativen Studie erhoben werden.
- Die **Konative Loyalität** kann erforscht werden, indem die Kunden befragt werden, was sie in Zukunft vorhaben. Beispielsweise kann eruiert werden, wo die Kunden im nächsten Frühjahr planen, ihre Primeln einzukaufen.
- Die **Verhaltensloyalität** drückt aus, was die Kunden bisher gemacht haben. Zum Beispiel könnte hier diskutiert werden, warum die Frühjahrsbepflanzung in diesem Jahr im Gartencenter, anstatt wie früher immer in der Gärtnerei gekauft wurde.

Alle diese genannten Dimensionen könnten im Rahmen qualitativer Marktforschung mit abgewanderten, aktuellen oder potentiellen Kunden diskutiert werden, wobei die Ergebnisse daran anschließend in ein neues, erweitertes Strukturgleichungsmodell der Kundenloyalität einfließen könnten. Die Erklärung der Varianz der Kundenloyalität sollte damit deutlich ansteigen.

Mittal und Kamakura (2001, S. 131) stellen fest, dass die Höhe und Art des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität auch von Unterschieden in Kundencharakteristika (zum Beispiel Geschlecht, Bildungsstand, Alter) beeinflusst werden kann. Die Autoren (Mittal und Kamakura 2001, S. 131) werten hierfür die Daten von mehr als 100.000 Automobilkunden aus und können zeigen, dass Konsumenten in Abhängigkeit von den untersuchten soziodemographischen Charakteristika zum einen verschiedene Schwellenwerte für den Weiterkauf und zudem Bias aufweisen. Dadurch ist die Art des Zusammenhangs zwischen Kundenzufriedenheit und -loyalität für verschiedene Konsumenten unterschiedlich. Die Autoren (Mittal und Kamakura 2001, S. 136ff) führen folgende Argumente für diese Möglichkeit an:

- Es kann sein, dass ähnlich zufriedene Kunden – die sich aber in bestimmten soziodemographischen Merkmalen voneinander unterscheiden – ein völlig unterschiedliches Wiederkaufverhalten aufweisen. Am Beispiel des Alters der Befragten zeigen die Autoren (Mittal und Kamakura 2001, S. 139), dass beispielsweise ältere Kunden (60 Jahre und älter) niedrigere Schwellenwerte für den Wiederkauf aufweisen als jüngere Kunden. Das heißt, die Wahrscheinlichkeit eines Wiederkaufs ist bei älteren Kunden höher als bei jüngeren Kunden – auch wenn beide Altersgruppen gleiche Zufriedenheitswerte aufweisen. Die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs ist im

Gegensatz dazu für Kunden mit einem höheren Bildungsabschluss niedriger als für Kunden mit einem weniger hoch anerkannten Bildungsabschluss (bei gleich hoher Zufriedenheit).

- Durch Bias wird der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität in Abhängigkeit von Kundencharakteristika verzerrt. Diese Verzerrungen treten beispielsweise bei Frauen (signifikant mehr als bei Männern) auf, weil sich bei Frauen Änderungen in der Höhe der Kundenzufriedenheit kaum auf das Wiederkaufverhalten auswirken – im Gegensatz zum Wiederkaufverhalten der Männer, das sich aufgrund einer verbesserten Kundenzufriedenheit erhöht (siehe Mittal und Kamakura 2001, S. 139).
- Der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität ist möglicherweise nichtlinear – insbesondere für verschiedene Kunden kann die Form des Zusammenhangs zudem unterschiedlich ausfallen.

Bei der zitierten Studie handelt es sich um den Kauf von Autos – allerdings ist dieser im Hinblick auf Häufigkeit, Art der Kaufentscheidung und Kaufpreis nicht vergleichbar mit dem Kauf von Pflanzen.
Die von Mittal und Kamakura (2001) aufgeworfene Frage scheint auch für den Gartenbau interessant. Schließlich könnte es sein, dass sich auch hier ein möglicher Unterschied zwischen den einzelnen Konsumenten auf die im Modell untersuchten Zusammenhänge auswirkt. Aber der durchgeführte Gruppenvergleich liefert nur minimale Unterschiede bezüglich der Zufriedenheit in Abhängigkeit von soziodemographischen Kriterien und auch nur minimale Einflüsse auf die erklärte Varianz der Kundenloyalität (siehe Kapitel 9.1). Der ebenso durchgeführte Mann Whitney-U-Test lässt keinerlei Rückschlüsse auf einen Zusammenhang zwischen Soziodemographischen Merkmalen und der Segmentzugehörigkeit und Kundenzufriedenheit zu. Eventuell liegen die Unterschiede in verhaltensorientierten und konsumanalytischen Merkmalen begründet (siehe Dallmer). Daher erscheint es für zukünftige Forschungsvorhaben interessant, beispielsweise die verschiedenen Lebensphasen (Singledasein, Ehe, Elternschaft, Ruhestand) von Konsumenten in einer Befragung abzubilden.

Das Vorhandensein von Kundenzufriedenheit stellt damit keine hinreichende Bedingung für die Entstehung von Kundenloyalität dar. Auch wenn Kunden zufrieden sind, kaufen sie gelegentlich – oder auch häufig – in anderen Einkaufsstätten ein. Dieses Verhalten stellt kein wirkliches „Verletzen“ der Kundentreue dar, sondern ist durch mehrere Gründe erklärbar. In einer offenen Frage wurden die Kunden in vorliegender Studie befragt, welche Gründe für den Einkauf in einer anderen Einkaufstätte als der jeweiligen Gärtnerei oder Baumschule sprechen. Neben **günstigeren Preisen** (30 % der Befragten) ist dies vor allem dem Convenience-Bedürfnis geschuldet, alle Einkäufe in einer Einkaufsstätte erledigen zu können – für 28 % der Befragten ist dies das zweitwichtigste Argument. **One-Stop-Shopping**, das heißt der Einkauf des kompletten Bedarfs in nur einer Einkaufsstätte, ist ein wichtiges Kundenbedürfnis, dem möglicherweise auch bei einzelnen Einkäufen das Pflanzenangebot und die Pflanzenqualität in einer Einkaufsstätte untergeordnet werden. Wenn ein Kunde

beispielsweise bei REWE oder Lidl seine Einkäufe tätigt, und noch einen Strauß Rosen für den Eigenbedarf sieht, wird er wahrscheinlich deshalb nicht extra in eine Gärtnerei fahren.
Eine Studie von McKinsey (siehe Breuer et al. 2007, S. 9) aus dem Jahr 2006[68] bestätigt die Vorteile des One-Stop-Shoppings und weist klar auf einen Paradigmenwechsel beim Einkauf hin. Das wichtigste Kriterium beim Einkauf ist demnach der Convenience-Aspekt (welcher eine gute Erreichbarkeit, leichtes Auffinden der Produkte und lange Öffnungszeiten umfasst), gefolgt vom Einkaufserlebnis und dem Preis eines Produktes.

Impulsivkauf: 13 % der für vorliegende Studie befragten Kunden geben an, dass sie impulsiv – das heißt ohne besondere kognitive Beteiligung und ohne konkrete Notwendigkeit – Pflanzen erwerben. Einfach weil ein Produkt gefällt, wird es spontan erworben. Ein gemeinsames Papier von GfK Panel Services Consumer Research GmbH, Information Resources GfK GmbH und Roland Berger Strategy Consultants zum Thema: „Wie kauft Deutschland Konsumgüter im Lebensmittelbereich ein?“ (siehe Twardawa et al., S. 14) bestätigt dieses Kaufverhalten. Demnach werden im Lebensmitteleinzelhandel circa zwei Drittel aller Kaufentscheidungen erst am Point of Sale getroffen. Für den Gartenbau dürfte dieser Anteil nicht ganz so hoch sein, weil Kunden meist mit einer zumindest vagen Vorstellung, welches Produkt sie für welchen Zweck erwerben wollen, in eine Einkaufsstätte für Pflanzen fahren.
Yue und Behe (2009, S. 301ff) untersuchen den Einkauf von gärtnerischen Produkten bei U.S.-Amerikanern. Diese Autoren greifen auf Paneldaten zurück[69] und zeigen, dass vor allem die Kunden, die in großen Verbrauchermärkten einkaufen, Pflanzen oft impulsiv – ohne vorherige Kaufabsicht – erwerben. Kunden, die in Gartencentern einkaufen, planen ihre Einkäufe dagegen mehr. Das heißt, dass Kunden, die eine bestimmte Kaufabsicht verfolgen, eher eine Einkaufsstätte des gärtnerischen Fachhandels aufsuchen und meist ungefähr wissen, was sie kaufen wollen oder worüber sie sich informieren wollen.
Wenn Kunden aber ohnehin Dinge des täglichen Bedarfs beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel oder Einrichtungsgegenstände bei IKEA erwerben und ihnen zufällig bestimmte Pflanzen auffallen, welche sie in diesem Moment ansprechen, dann werden diese Pflanzen oft impulsiv erworben. Pflanzen sind dann ein Mitnahmeprodukt, für das möglicherweise andere Anforderungen gelten, als wären sie im Fachhandel erworben worden.

Hybride Konsumenten: Kunden kaufen in verschiedenen Einkaufsstätten für ihren Bedarf ein. In Zeiten starken Wettbewerbs, weitestgehend austauschbaren Produkten und gestiegener Mobilität der Verbraucher gibt es nicht nur die eine Einkaufsstätte, sondern viele verschiedene Einkaufsstätten, in denen Kunden ihren Bedarf decken können – sei es der Discounter auf dem Weg zur Arbeit, der Tante Emma-Laden in Wohnungsnähe, das Gewerbegebiet mit einem Gartencenter in der Nähe der Arbeitsstätte oder der Feinkostladen,

[68] Die Autoren greifen hierfür auf die Daten von circa 9.000 Telefoninterviews aus dem Jahr 2006 sowie auf die Erkenntnisse aus ergänzenden Gruppendiskussionen zurück.
[69] Dabei werden Daten von Konsumenten (aus 48 US-Staaten zwischen 1992 und 2005) zu mehr als 145.000 Transaktionen in Gartencentern und großen Verbrauchermärkten (wie beispielsweise Walmart) erhoben.

in den ein Kunde abends geht. Laut Twardawa et al. (2013, S. 16) *„nutzt jeder Haushalt in Deutschland 10,2 Geschäfte für den täglichen Einkauf“* – wobei Promotion-Käufer tendenziell mehr, und Markenkäufer eher weniger Geschäfte aufsuchen.
In Abhängigkeit davon, welche Option am ehesten (aus nicht zwangsläufig unmittelbar nachvollziehbaren Gründen) in Frage kommt, werden Produkte in einer bestimmten Einkaufsstätte erworben. So kann es passieren, dass die Pflanze, die am Abend verschenkt werden soll, eben nicht in der Stammgärtnerei, sondern im Gartencenter im Gewerbegebiet erworben wird (zum Beispiel weil das Gartencenter auf dem Weg zur Abendeinladung liegt und die Gärtnerei näher am Wohnort).

Mental Accounting: Laut Cheema und Soman (2006, S. 34ff) buchen Konsumenten zur Selbstkontrolle in der Regel ihre Ausgaben und Einnahmen auf mentale Konten. Damit soll vermieden werden, dass beispielsweise Ersparnisse für die Rente spontan in Kleidung investiert werden. Mental accounting beinhaltet zum einen verschiedene Ausgabekategorien und zum anderen ein jeder Kategorie zugewiesenes Budget (siehe Abbildung 47, die exemplarisch das mental accounting für einen Haushalt mit 2000 € Nettoeinkommen je Monat darstellt). Getätigte oder geplante Ausgaben werden damit quasi gerechtfertigt und legitimiert. Je eindeutiger die Konten sind, desto ehrlicher kann und muss der Konsument seine Ausgaben mental darauf verbuchen.

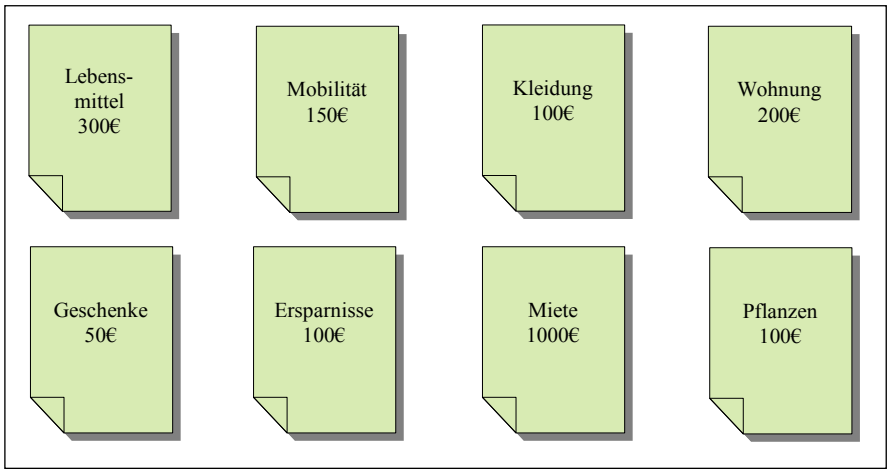


Abbildung 47: Beispielhaftes Mental Accounting für einen Privathaushalt (eigene Darstellung)

Wenn ein Kunde beispielsweise ein Geschenk besorgen möchte und dafür eine Pflanze in einer Gärtnerei kauft, wird der Betrag auf das Konto „Geschenke“ verbucht. Der jährliche Einkauf von Beet- und Balkonpflanzen in der Stammgärtnerei hingegen wird auf das Konto „Pflanzen“ gebucht. Wenn der Kunde aber beispielsweise zu IKEA fährt, dort Einrichtungsgegenstände erwirbt und noch eine spontan ins Auge fallende *Phalaenopsis* einpackt, wird der Betrag für die *Phalaenopsis* möglicherweise nicht auf das Konto „Pflanzen“ gebucht, sondern auf das Konto „Wohnung“. Dies gilt auch für den Einkauf von Lebensmitteln, bei welchem noch ein Strauß Blumen im Discounter mitgenommen wird – der Betrag wird dann wahrscheinlich nicht auf dem Konto „Pflanzen“ oder „Geschenke“, sondern wiederum auf dem (falschen) Konto „Lebensmittel“ verbucht.

Möglicherweise stellt der gelegentliche Kauf von Pflanzen im Lebensmitteleinzelhandel oder dem fachfremden Handel damit keine wirkliche „mentale“ Konkurrenz zum Einkauf in den untersuchten Einzelhandelsgärtnereien dar, weil der Kunde in den verschiedenen Einkaufsstätten seine Ausgaben auf unterschiedliche Konten bucht. Mit einem Discounter oder Einrichtungshaus werden wahrscheinlich nicht vorrangig Pflanzen assoziiert, weswegen die Einkäufe dort auch nicht auf das entsprechende Konto gebucht werden. Der Einkauf im Fachhandel wird aber wahrscheinlich immer auf das richtige Konto gebucht werden.

Alle oben aufgeführten Gründe können schlussfolgernd dazu führen, dass Kunden von Einzelhandelsgärtnereien auch in anderen Einkaufsstätten Pflanzen erwerben – sei dies geplant, oder spontan. Diesem Verhalten liegt meist keine Unzufriedenheit zugrunde, sondern es basiert auf den veränderten Konsumgewohnheiten der Verbraucher.
Im folgenden Kapitel wird zusätzlich aufgezeigt, welche Besonderheiten beim Kauf von Pflanzen, zum Beispiel im Vergleich zum Kauf von Lebensmitteln, gelten.

10.3.2 Die Wahrnehmung einer Gärtnerei aus Kundensicht

Im alltäglichen Einkauf von Lebensmitteln oder Fast Moving Consumer Goods ist der Kunde ständig mit bekannten Marken[70] – seien es Coca Cola, Persil oder Hipp – konfrontiert und assoziiert mit diesen eine bestimmte, gleichbleibende Leistung und Qualität. Gerade im Bereich der häufig erworbenen Fast Moving Consumer Goods haben Kunden meist eine ziemlich genaue Vorstellung von dem Nutzen, der Qualität oder den Preisspannen der Produkte. Dies erleichtert den Einkauf erheblich, da die zu erwartenden Leistungen so tief im Kundenbewusstsein verankert sind, dass es keiner weiteren Überlegungen ob der Tauglichkeit der Produkte bedarf und die Entscheidungsfindung der Konsumenten damit erleichtert wird[71].
Fey (2009, S. 3) stellt die These auf, dass nur Marken dauerhaft große Erträge erwirtschaften können. So finden beispielsweise Esch et al. (2006, S. 102) einen höchst signifikanten Zusammenhang zwischen der positiven Markenwahrnehmung und dem tatsächlichen Einkauf eines Produktes (für die Produktkategorie Schokolade und Sportschuhe). Die Autoren (Esch et al. 2006, S. 103) weisen aber darauf hin, dass dieser Zusammenhang für Kunden, die nach Abwechslung oder Innovationen suchen, schwächer ausfallen dürfte.
Wong und Merrilees (2005, S. 155ff) zeigen, dass die Etablierung einer Marke in klein- und mittelständisch strukturierten Unternehmen bisher nur selten vorzufinden ist. Als mögliche Gründe hierfür nennen die Autoren (Wong und Merrilees 2005, S. 156) mangelnde Zeit oder fehlende finanzielle und personelle Ressourcen auf Seiten der Unternehmen.
Im Gartenbau ist es generell – nicht nur für den Laien – schwierig, die Qualität (als wesentlichen Bestandteil einer Marke) einer Pflanze beurteilen zu können. Zum Beispiel unterscheidet ein Gärtner Pflanzen im Hinblick auf die Anzahl der Stängel oder Triebe, die Topfgröße, das verwendete Substrat und Düngemittel, die Sorte, den Habitus oder den

[70] Meffert (2008, S. 349) nennt die wesentlichen Bestandteile einer Marke aus Kundensicht (zum Beispiel ein Mehr an Produktleistung) sowie aus Unternehmenssicht (zum Beispiel Kundenbindung, Preispolitischer Spielraum).
[71] Dieser Zusammenhang gilt vorwiegend beim habitualisierten Kauf von Produkten.

Neuheitsgrad der Pflanze. Dies alles sind Kriterien, die für den Laien nichts oder nur wenig mit der besonderen Qualität einer Pflanze zu tun haben. Daher ist es für Kunden oftmals nicht mehr nachvollziehbar, warum eine *Phalaenopsis* in einer Gärtnerei doppelt so viel kostet wie beispielsweise im Lebensmitteleinzelhandel. Das kann wiederum zu einem falschen Preisimage beim Kunden führen, denn für einen Kunden spielt es auf den ersten Blick keine Rolle, ob eine *Phalaenopsis* einen Trieb hat oder drei und wie viele Blüten jeweils an einem Stängel angesiedelt sind.

Auf gartenbaulichen Märkten gibt es bis dato folglich sehr wenige Marken, die alle Leistungen eines Unternehmens oder die Charakteristika einer Produktgruppe für Kunden treffend zusammenfassen und damit als Entscheidungshilfe dienen können (mit Ausnahme von einigen bekannten Marken für Gartengeräte, zum Beispiel Wolf oder Stihl). Für die Produktgruppe der Pflanzen seien als einige der wenigen Beispiele die Garden Girls (siehe Kramer 2012) genannt, aus der Produktgruppe Obst der Apfel Pink Lady (siehe Pink Lady ® Europe Gesellschaft 2012) oder Chiquita Bananen (siehe Chiquita Brands International 2012). Während zum Beispiel die Marke Chiquita aus Konsumentensicht eine gute Qualität impliziert und folglich eine höhere Preisbereitschaft beim Konsumenten bedingt (siehe in InfoComm 2012), ist die Markenwahrnehmung bei Pflanzen bislang nicht in dieser Weise gegeben (siehe Gabriel und Menrad 2012).

Als Teilaspekt einer Marke gilt auch die **Wahrnehmung des Preises**. Varki und Colgate (2001, S. 237) zeigen, dass die Preiswahrnehmung einen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und Wiederkaufabsicht ausübt, weswegen diese Variable als Teilaspekt des Images auch in ein zukünftiges Strukturgleichungsmodell zur Erklärung der Kundenzufriedenheit mit aufgenommen werden könnte.

GfK und SAP ermitteln in einer gemeinsamen Studie (siehe PresseBox 2010) die Preissensitivität von Kunden[72] für Sortimente des Lebensmitteleinzelhandels. Demnach gibt es die höchste Preissensitivität für Produkte, die regelmäßig erworben werden, wie zum Beispiel Kaffee, Butter, Joghurt oder Schokolade. GfK und SAP betonen, dass diese Warengruppen in etwa 50 % des Fast Moving Consumer Goods- Umsatzes ausmachen, weswegen ein besonders starker Preiskampf zwischen den einzelnen Anbietern herrscht. Bei weiteren 230 Warengruppen (zum Beispiel Reinigungsmittel, Essigkonserven) verfügen die Konsumenten über keine oder nur geringe Preisvorstellungen – nicht zuletzt deshalb, da diese Produkte selten erworben werden. Hier macht eine Orientierung an den Preisen der Konkurrenz wenig Sinn, so dass die seit Jahren zu beobachtende, aggressive Preispolitik damit laut GfK und SAP (siehe PresseBox 2010) vor einem Paradigmenwechsel steht.

Für Gartenbauprodukte gibt es keine klaren Vorstellungen bezüglich des Preises. Gabriel (2013, S. 1) betont, dass die Preisbildung im Gartenbau oftmals durch den Unternehmer intuitiv stattfindet – wenngleich auch teilweise mehr oder weniger konkrete Kalkulationen durchgeführt werden – oder dass eine Orientierung an den Preisen der Wettbewerber stattfindet. Die Preisbereitschaft der Kunden für ein bestimmtes Gartenbauprodukt spielt in der Preisfindung der Unternehmen bis dato noch kaum eine Rolle.

[72] Die Daten basieren auf der Auswertung des GfK Haushaltspanels 2009 – es wurden die Daten von 30.000 Haushalten in Deutschland ausgewertet (siehe PresseBox 2010).

Gabriel (2013, S. 8ff) untersucht daher die individuelle Preiswahrnehmung für den Kauf von *Poinsettia* und *Pelargonium*[73], welche in den vier reflexiven Dimensionen Qualitäts- und Preisbewusstsein, Kaufabsicht und Preis-Leistungsauffassung erfasst werden. Der Autor (2013, S. 13ff) stellt fest, dass die drei Dimensionen Preis- und Qualitätsbewusstsein, sowie Kaufabsicht sich gegenseitig beeinflussen. Die Preiswahrnehmung der Konsumenten bei den beiden untersuchten Pflanzengattungen hängt somit vor allem mit dem Preis-Leistungsverhältnis und der Absicht, eine hohe Qualität für einen möglichst geringen Preis zu erhalten, zusammen. Gabriel (2013, S. 18) betont weiterhin, dass die Qualität eines Produktes für die befragten Kunden eines der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Auswahl eines Produktes darstellt. Meffert (2008, S. 208) hebt jedoch hervor, dass das zu einem bestimmten Zeitpunkt abgefragte Preisverhalten von Konsumenten im Grunde nicht auf ein zukünftiges Verhalten schließen lässt. Dies wird beispielsweise am hybriden Konsumenten deutlich, der situationsbedingt sowohl sehr billige, als auch sehr teure Produkte erwirbt. Nur wenn das Preisverhalten eines Konsumenten zeitlich stabil ist, darf vom bisherigen Verhalten auf zukünftiges Kaufverhalten geschlossen werden.

Aufgrund des vorhandenen Preisbewusstseins werden verschiedene Produkte, Marken und Einkaufsstätten daher vom Konsumenten hinsichtlich ihrer Preiswürdigkeit miteinander verglichen. Das explizite Preiswissen der befragten Konsumenten ist bei den untersuchten Pflanzen relativ gering – Gabriel und Menrad (2012) zeigen, dass die wahren Preise der beiden untersuchten Pflanzengattungen *Poinsettia* und *Pelargonium* nur sehr wenigen Kunden bekannt sind, dass die Preisspannen von Kunden deutlich überschätzt werden und dass auch die tatsächlichen Ladenpreise oftmals überschätzt werden. Die Etablierung erfolgreicher Marken im Gartenbau erscheint vor diesem Hintergrund als schwierig. Aus Kundensicht ist es einfacher, mit der gesamten Einkaufsstätte verschiedene Aspekte zu assoziieren und somit ein Image von dieser Einkaufsstätte zu entwickeln, als mit einer bestimmten Marke, die sich wiederum auf nur eine Pflanze bezieht[74].

Laut Fey (2009, S. 3) sind im Gartenbau der Unternehmer oder Inhaber und auch dessen Mitarbeiter die wichtigsten Treiber einer „Quasi-Marke“ – denn durch deren Visionen, Philosophie und Persönlichkeiten wird ein Unternehmen erst einzigartig. Schließlich sind die angebotenen Produkte in Gärtnereien oft austauschbar und für den Laien (und teilweise auch für Menschen mit guten Pflanzenkenntnissen) nicht eindeutig unterscheidbar. Wenn nun im Frühjahr in jeder Gärtnerei, im Discounter, anderen Geschäften des Lebensmitteleinzelhandels, Baumarkt und Gartencenter Primeln angeboten werden, fällt es dem Kunden möglicherweise schwer zu entscheiden, warum diese in einer bestimmten Einkaufsstätte erworben werden sollen.

Basierend auf vorausgegangenen Konsumerfahrungen und einer dadurch verankerten Vorstellung einer Einkaufsstätte (zum Beispiel: gute Qualität, dafür etwas teurer, viele

---

[73] Der Autor arbeitet hierfür mit den Daten von zwei Diplomarbeiten, in deren Rahmen 253 Konsumenten mündlich befragt wurden.

[74] Zur Unterscheidung der beiden Begriffe Marke und Image: Eine **Marke** wird aktiv von einem Unternehmen konzeptioniert und aufgebaut, wobei die Einzigartigkeit und der Zusatznutzen der Marke von Bedeutung sind. Zentrale Elemente einer Marke sind beispielsweise der Name, das Logo und die Verpackung.
Das **Image** einer Marke entsteht in den Köpfen der Konsumenten und kann folglich vom Unternehmen nur geringfügig gesteuert werden (siehe Kilian 2012).

Varianten im Angebot) kann das **Image** einer Einzelhandelsgärtnerei als Entscheidungshilfe dienen. Das Image einer Gärtnerei korrespondiert dabei in etwa mit der Vorstellung eines Konsumenten zu einer Marke und dessen positiver Einstellung zur Marke, bezieht sich aber nicht auf ein Produkt, sondern auf die gesamte Einkaufsstätte und scheint somit für zukünftige Studien im hier untersuchten Kontext als besser geeignet. Diese Imagewahrnehmung müsste demzufolge für verschiedene Einzelhandelsgärtnereien erforscht werden, wofür entsprechende Fragen entwickelt und in das Strukturgleichungsmodell aufgenommen werden sollten.

10.3.3 Emotionen

Yu und Dean (2001, S. 236) arbeiten in ihrer Studie – die sich dem Beitrag emotionaler Komponenten zur Kundenloyalität widmet – mit negativen und positiven Emotionen wie beispielsweise Freude, Überraschung und Enttäuschung. Durch die Aufnahme emotionaler Indikatoren in das Strukturgleichungsmodell verbessert sich das Bestimmtheitsmaß in der durchgeführten Studie deutlich – wobei R^2 aber, verglichen mit der eigenen Studie, mit 34 % nur unwesentlich mehr Varianz der Kundenloyalität erklären kann (siehe Yu und Dean 2001, S. 246).

Für vorliegende Studie wurde die Gesamtzufriedenheit – wie in vielen anderen Studien zur Kundenzufriedenheit auch – durch das Single-Item *„Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Gärtnerei?“* erfasst. Es wäre dennoch möglich und für zukünftige Forschungsansätze interessant, das Modell um affektive Aspekte wie beispielsweise die Emotionen Freude, Enttäuschung oder Wut zu erweitern. Denn diese sind laut White und Yu (2005, S. 411) derzeitig noch stark unterrepräsentiert im Vergleich zu den herangezogenen kognitiven Komponenten.

Emotionen – seien sie negativ oder positiv – könnten demnach einen weiteren Erklärungsbeitrag liefern. Yu und Dean (2001, S. 237) betonen, dass noch nicht eindeutig geklärt ist, ob Zufriedenheit ein emotionales Konstrukt ist, oder ob sie sich aus einem kognitiven Konstrukt mit einer emotionalen Komponente zusammensetzt. In jedem Fall sei es aber wichtig, die emotionale Komponente der Zufriedenheit zu erfassen.

Dennis et al. (2004, S. 144) untersuchen den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit, negativen Emotionen und Wiederkaufabsicht bei Gartenbaukunden mit einem Strukturgleichungsmodell. Dabei werden die Konsumenten in zwei Gruppen aufgeteilt: Solche, die eine Pflanzengarantie erhalten und Kunden, die keine Garantie erhalten. Bei letzterer Gruppe haben negative Emotionen in einer Produktgruppe (Topfpflanzen) einen fast doppelt so hohen negativen Einfluss auf das Wiederkaufverhalten im Vergleich zur Gruppe, die eine Pflanzengarantie erhalten hatte. Die beiden anderen untersuchten Produktgruppen (Stauden und Topfrosen) lassen keinen Hinweis auf einen Zusammenhang zwischen Pflanzengarantie und Wiederkaufverhalten zu. Negative Emotionen beeinflussen aber – unabhängig von der untersuchten Produktgruppe – das Wiederkaufverhalten negativ. Daher

sollte der Umstand, dass aufgrund schlechter Erfahrungen negative Emotionen entstehen können, für zukünftige Forschungen auch bei gartenbaulichen Produkten bedacht werden.

Hicks et al. (2005, S. 94ff) widmen sich den positiven Emotionen und deren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Die Autoren untersuchen den Einfluss von Kundenbegeisterung auf die Kundenloyalität[75] und definieren die Begeisterung gemäß Chandler (1989, S. 30) als eine Kundenreaktion, welche bei der Inanspruchnahme einer Dienstleistung oder dem Erwerb eines Produktes nicht nur Zufriedenheit ausdrückt, sondern einen unerwarteten Wert oder ein besonders hohes Maß an Zufriedenheit und Freude widerspiegelt. Die Autoren führen im Jahr 2004 in den USA eine Internetstudie mit 629 zufällig ausgewählten Befragten[76] durch und stellen durch die Auswertung eines Strukturgleichungsmodells fest, dass die Kundenbegeisterung einen signifikant positiven Einfluss auf die Wiederkaufabsicht ausübt (siehe Hicks et al. 2005, S. 98). Daher erscheint die Aufnahme von entsprechenden Variablen in ein zukünftiges Forschungskonzept empfehlenswert. Welche Variablen dafür am besten geeignet sind, ist laut Lilja und Wiklund (2005, S. 38) noch nicht ausreichend untersucht.
Rust und Oliver (2000, S. 86) geben aber zu bedenken, dass die Begeisterung von Kunden – als Steigerung von Kundenzufriedenheit – durchaus kritisch gesehen werden kann. Natürlich mag es auf den ersten Blick erstrebenswert erscheinen, Kunden derart zu begeistern, dass deren Erwartungen deutlich übertroffen werden. Für Unternehmen erscheint es aber kaum realisierbar, Kunden bei jedem Einkauf und dauerhaft zu begeistern oder zu überraschen, denn dann wäre theoretisch bei jedem Einkauf eine Verbesserung begeisternder Faktoren – die zudem nicht für jeden Kunden gleich sein dürften – nötig.
Mit der Begeisterung der Kunden steigen aber auch deren Erwartungen. Werden diese Erwartungen beim nächsten Einkauf dann nicht erfüllt, kann es zu Unzufriedenheit kommen (siehe hierzu die theoretischen Überlegungen zu Basis-, Begeisterungs- und Leistungsfaktoren in Kapitel 3.1), womit das Konzept der Kundenbegeisterung aus Unternehmenssicht ad absurdum geführt wird. Schließlich müssen Unternehmen ökonomisch sinnvoll wirtschaften und zusehen, dass die im Hinblick auf Kundenzufriedenheit oder -begeisterung getätigten Investitionen sich auch in wirtschaftlichem Erfolg niederschlagen. Es stellt somit eine Herausforderung für Unternehmen dar, einschätzen zu können, wie lange ein Leistungskriterium für Begeisterung beim Konsumenten sorgen kann und ob diese Begeisterung kurzweilig ist oder sich dauerhaft beim Konsumenten einprägt (siehe Rust und Oliver 2000, S. 88). Die Autoren (Rust und Oliver 2000, S. 91) entwickeln ein mathematisches Modell und subsumieren, dass die Begeisterung von Kunden als Unternehmensstrategie insbesondere in folgenden Situationen sinnvoll ist: Wenn sich die Zufriedenheit der Kunden besonders positiv auf deren Verhalten auswirkt, wenn die zufriedenen Kunden anderer Wettbewerber viel positive Mund zu Mund Propaganda betreiben und wenn es dem Unternehmen schließlich gelingt, die zufriedenen Kunden der Wettbewerber für das eigene Unternehmen abzuwerben. Im Grunde geht es demnach darum, der beste Anbieter am Markt zu sein – denn wenn die eigenen Kunden durch das

[75] Im Sinne einer Wiederkaufabsicht.
[76] Die Befragten wurden aus dem Datenpool eines Marktforschungsunternehmens ausgewählt – nur Befragte, die tatsächlich Pflanzen kaufen, wurden zur Befragung eingeladen.

Begeisterungsprogramm besonders zufrieden sind und dies auch kommunizieren, dann steigen automatisch die Erwartungen der Kunden der Wettbewerber. Dadurch entsteht mehr Spielraum für Unzufriedenheit bei den Kunden der Wettbewerber und eine Abwanderung dieser Kunden wird damit möglich und ist aus Kundensicht erstrebenswert. Wenn der Wettbewerber aber das Begeisterungsprogramm leicht nachahmen kann, entsteht kein derart positiver Effekt.

10.3.4 Kundenorientierung im Unternehmen

Durch das Strukturgleichungsmodell wird bereits ersichtlich, dass die Kundenorientierung im Unternehmen für die Entstehung der Gesamtzufriedenheit eine große Rolle spielt. Dies zeigt sich zum einen durch den signifikant hohen Pfadkoeffizienten der Kundenorientierung der Mitarbeiter von 0,225, aber auch durch das hohe äußere Gewicht der Kundenorientierung im Unternehmen von 0,524, welches das formative Konstrukt Service beeinflusst.
Was in der vorliegenden Untersuchung als Einzelitem abgefragt wurde, könnte möglicherweise noch weiter differenziert und erfasst werden. Der Anlass für diese Vermutung wird darin gesehen, dass die Kunden in einer offenen Frage gebeten wurden, mögliche Verbesserungsvorschläge für ihre Stammgärtnerei zu geben. Dabei wurden insgesamt 1090 Nennungen gemacht – das heißt indirekt, dass es relativ viele Anmerkungen zur möglichen Optimierung gibt und die Kunden das Angebot, ihre Wünsche zu kommunizieren, gerne annehmen. Für Unternehmen sollte es damit selbstverständlich sein, eine derartige Kommunikation anzustoßen und immer zu ermöglichen[77]. So fühlen sich die Kunden ernst genommen – denn durch Anregungen und Ideen können Kunden auch ein guter Impulsgeber für Innovationen und Verbesserungen im Unternehmen sein. Da sich Kundenwünsche ändern und die Zufriedenheit mit der Leistung eines Unternehmens als dynamisch zu bewerten ist, sollte die Kommunikation regelmäßig stattfinden. Eine persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern und Kunden ist daher sehr wichtig – denn nur so kann ein Mitarbeiter wissen, welche Produkte ein Kunde bevorzugt oder welche Wünsche dieser hat. Aus der Erfahrung der Mitarbeiter, die im Laufe vieler Kundengespräche immer größer wird, können wertvolle Rückschlüsse im Hinblick auf die Sortiments- und Preisgestaltung gewonnen werden. Dabei ist es besonders wichtig, dass die Mitarbeiter dem Unternehmen treu verbunden sind, kundenorientiert denken und handeln und dass sie vom Unternehmer gehört werden – das heißt, ein regelmäßiger Austausch ist wünschenswert. Darin kann der große Wettbewerbsvorteil der kleinen Unternehmen liegen, denn hier besteht erst die Möglichkeit, individuelle Kundenbeziehungen aufzubauen. In anonymeren Einkaufsstätten wie Baumärkten oder dem Lebensmitteleinzelhandel – aber auch in größeren Gartencentern – kann sich eine kontinuierliche Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde schwer entwickeln und langjährig fortbestehen.
33 % der befragten Kunden wünschen sich andere Pflanzen, Schnittblumen oder Produkte (wie Geschenk- und Dekorationsartikel) im Sortiment – bei einer guten Kommunikation

[77] Diese Kommunikation sollte im Rahmen einer Kommunikationsstrategie das Verkaufs- und Beratungsgespräch, den Dialog über Kommunikationsmedien oder auch die Präsentation auf Messen und Ausstellungen beinhalten (siehe Löbke 2009, S. 32).

zwischen Unternehmen und Kunde sollte dieser Anteil nicht so hoch ausfallen, denn dann würden die Wünsche der Kunden bereits entsprechend umgesetzt. Selbstverständlich kann und soll nicht jeder Kundenwunsch im Hinblick auf das Sortiment sofort realisiert werden, jedoch sollte es einem Unternehmen gelingen klar zu kommunizieren, dass besondere Kundenwünsche zum Beispiel gerne auf Bestellung erfüllt werden.
Weiterhin wünschen sich 11 % der Befragten mehr Sonderangebote – auch hier sollte es einem Unternehmen möglich sein, derartige Angebote, wenn sie denn gewünscht werden, zum einen anzubieten, aber auch besser zu präsentieren. Denn schließlich gab es in vielen der untersuchten Einzelhandelsgärtnereien bereits preislich attraktive Sonderangebote, nur waren diese für die Kunden nicht eindeutig und schnell erkennbar.

Was in vorliegender Studie als offene Frage mögliche Hinweise zur Optimierung der Kundenorientierung liefert, könnte durch weitere qualitative Studien mit treuen Kunden – beispielsweise im Rahmen von Gruppendiskussionen – noch weiter differenziert werden, so dass der Begriff Kundenorientierung mehr untersetzt wird und für zukünftige Forschungsfragen das Konstrukt „Kundenorientierung im Unternehmen“ mit mehreren geeigneten Items erfasst werden kann.

10.4 Kundensegmentierung

Krafft und Albers (2000, S. 515) heben hervor, dass die optimale Gestaltung der Marketing- und Vertriebspolitik *„die optimale Allokation knapper Ressourcen“* – und somit wesentlich höhere Potentiale für Gewinnsteigerungen – bietet. Mittels Kundensegmentierung kann diese optimale Allokation angestrebt werden. Zudem können verschiedenartige Kundenbedürfnisse erkannt und gegebenenfalls erfüllt, die Wettbewerbsfähigkeit gesteigert und eine bessere Kundenbindung erreicht werden. Da die Kunden unterschiedlicher Segmente möglicherweise auch verschiedenartige Preisbereitschaften aufweisen, können diese segmentspezifisch abgeschöpft werden. Denn schließlich ist der Sinn der Marktsegmentierung laut Meffert (2008, S. 183) *„die gezielte Bearbeitung von Marktsegmenten mithilfe segmentspezifischer Marketingprogramme“*. Dadurch kann erreicht werden, dass die angebotene Marktleistung besser den Wünschen der Kunden entspricht.
Allerdings stellt die Kundensegmentierung bislang eine große Herausforderung dar – es ist unklar, welche Methode am besten geeignet ist[78] und welche Kriterien zur Kundensegmentierung herangezogen werden sollen. Auch Ringle, Sarstedt und Mooi (2010b, S. 22) heben hervor, dass einer eventuell vorliegenden Heterogenität in den Daten unbedingt Rechnung getragen werden sollte – sonst besteht die Möglichkeit, dass aufgrund von undifferenzierten Ergebnissen falsche Schlussfolgerungen auf Managementebene getroffen werden.
Diese Notwendigkeit wurde längst erkannt, daher werden in Kundenzufriedenheitsstudien inzwischen Gruppenvergleiche mittels a priori-Segmentierungen durchgeführt (siehe Ringle et al. 2010b, S. 22). Somit kann beispielsweise festgestellt werden, ob sich die Kunden in

[78] Siehe Krafft und Albers (2000, S. 517ff) für einen vertiefenden Methodenüberblick.

ihren soziodemografischen Merkmalen unterscheiden. Wie bereits theoretisch dargestellt, führen diese Gruppierungen aber in der Regel häufig nicht zu differenzierten Erkenntnissen, da sozioökonomische Faktoren oft keinen wesentlichen Erklärungsbeitrag liefern und wenig prognostische Relevanz haben (siehe Meffert et al. 2008, S. 196). Diese Erkenntnis deckt sich mit den eigenen Berechnungen: Der Mann-Whitney Test (siehe Kapitel 9.2.2) für die zwei identifizierten Segmente zeigt keine signifikanten Gruppenunterschiede im Hinblick auf die sozioökonomischen Kriterien.

Als weitere, mögliche Herangehensweise zur Kundensegmentierung führen beispielsweise Behe et al. (1992, S. 459ff) eine Clusteranalyse durch, um Supermarktkunden, die Pflanzen erworben haben, auch im Hinblick auf psychographische Merkmale segmentieren zu können. Die Autoren (Behe et al. 1992, S. 460–462) ermitteln dadurch fünf Kundensegmente, die sich sowohl in soziodemographischen Kriterien, als auch im Bezug auf die Einstellung und das Kaufverhalten unterscheiden. Die Segmentgröße differiert dabei zwischen 5 % und 30 %, wobei ein Segment mit 5 % aller Kunden in der Praxis wohl nur schwer zu identifizieren sein dürfte.

Gabriel und Menrad (2010) führen eine hierarchische Clusteranalyse[79] durch, um homogene Kundengruppen für den Kauf von Pflanzen und Gartenbauprodukten in Bayern zu identifizieren. Als Variablen für die Kundensegmentierung werden sowohl soziodemographische Kriterien, aber auch Fragen zum Einkaufsverhalten und zu den Einkaufsmotiven der Kunden herangezogen. Die Autoren (Gabriel und Menrad 2010) identifizieren dadurch 8 verschiedene Kundencluster und zeigen, dass sich nach weiterer Verdichtung der Daten daraus drei verschiedene Kundengruppen finden lassen. 41 % der befragten Kunden gehören zur Gruppe, die Pflanzen vorrangig in traditionellen Einzelhandelsgärtnereien oder Gartencentern einkauft und dabei überdurchschnittlich viel Geld ausgibt. 30 % der Befragten erwerben Gartenbauprodukte nicht im Fachhandel, sondern bevorzugt in Baumärkten oder dem Lebensmitteleinzelhandel – dafür investieren sie weniger Geld als der Durchschnitt der Befragten. 29 % der interviewten Kunden gehören zu einer Gruppe, in der keiner bestimmten Einkaufsstätte der Vorzug gegeben wird.

Eine traditionelle Clusteranalyse unterstellt die Unabhängigkeit der exogenen Variablen. Nachdem im Strukturgleichungsmodell aber reflexive Indikatoren untereinander theoriekonform korrelieren, wäre die Aufnahme dieser Variablen in eine Clusteranalyse problematisch. Eine vorab durchgeführte Faktorenanalyse könnte diese Einschränkung zwar umgehen (indem anschließend nur die Faktorenwerte weiterverwendet werden), aber Williams et al. (2002, S. 2) heben hervor, dass dies ein methodischer und konzeptioneller Fehler wäre. Möglicherweise würden dann wichtige Items aufgrund ihrer Korrelation aus dem Modell entfernt werden. Zudem können die theoretisch hergeleiteten Pfadbeziehungen in

[79] Dabei greifen die Autoren auf die Daten von 278 persönlich interviewten Kunden aus dem Jahr 2006 zurück. Die Kunden wurden sowohl in traditionellen Einzelhandelsgärtnereien als auch in Baumärkten und Gartencentern befragt.

einer Clusteranalyse nicht berücksichtigt und damit das vom Forscher erarbeitete Hypothesengeflecht nicht abgebildet werden.

Zur weiteren Unterscheidung der Kunden bezüglich der Bedeutung von Leistungskriterien für die Entstehung von Kundenzufriedenheit ist die Clusteranalyse somit nicht geeignet. Zudem wird in vorliegender Arbeit festgestellt, dass die Segmentierung der Kunden anhand soziodemographischer Kriterien nicht erfolgreich und praktisch zielführend durchgeführt werden kann.

Weitere Ansätze der Kundensegmentierung sind wiederum praktisch kaum oder schwer umsetzbar und damit nur theoretisch brauchbar, zum Beispiel die Segmentierung für die grüne Branche von Knapp et al. (2008, S. 24–27). Diese Autoren definieren verschiedene Zielgruppen für die Gartenbaubranche. Soziodemographische Merkmale reichen laut Knapp et al. (2008, S. 25) *„nicht mehr zur Definition von Zielgruppen aus“*, so dass auch psychographische Merkmale für die Segmentierung verwendet werden sollten. Die in der Zielgruppenforschung häufig herangezogenen Sinus-Milieus der Sinus Sociovision GmbH seien allerdings für die grüne Branche ungeeignet, weil sie zum einen sehr differenziert sind (es gibt zehn verschiedene Milieus, wovon fünf sich unter anderem durch ein Interesse an der Beschäftigung im Garten auszeichnen) und zum anderen, weil sie dadurch kaum praktisch umsetzbare Implikationen bedingen können (siehe Knapp et al. 2008, S. 26). Daher entwickeln die Autoren auf der Basis der eben genannten Segmentierungsmöglichkeiten und Milieustudien die sogenannten Bloom´s greenvision Lebenswelten[80]. Wie diese Lebenswelten konkret abgebildet und in der Praxis differenziert werden können, ist der Veröffentlichung aber nicht zu entnehmen. Zudem bleibt offen, wie häufig diese verschiedenen Lebenswelten in der Realität vorzufinden sein sollen. Es bleibt weiter offen, wie ein Mitarbeiter konkret erkennen kann, welche Ansprüche der Kunde hat oder im Idealfall, welcher Lebenswelt er zugeordnet werden könnte. Für eine praktische Umsetzung im Fachhandel liefern die Autoren aber wenig hilfreiche Anhaltspunkte, denn es bleibt zum einen offen, auf welche Lebenswelt(en) sich ein Unternehmen in der Warenpräsentation konzentrieren sollte. Zum anderen werden nur Anhaltspunkte geliefert, welche Materialien, Farben, Pflanzen und Texturen im Rahmen einer bestimmten Lebenswelt zusammenpassen. Dies setzt eine entsprechende Qualifikation und ein auf Kundenwünsche abgestimmtes Feingefühl der hierfür verantwortlichen Mitarbeiter voraus.
Offensichtlich ist der sicherste und beste Weg zur Kundenorientierung daher eine enge Beziehung zwischen Mitarbeiter und Kunde, die es erlaubt, wichtige Anforderungen des Kunden im Gespräch zu klären. Je besser sich Kunde und Mitarbeiter kennen und einschätzen können, desto leichter ist es, geeignete Produkte anbieten zu können. Umso wichtiger ist es damit, dass die Fluktuation der Mitarbeiter möglichst gering ausfällt. Denn nur durch einen langfristig gleichbleibenden Mitarbeiterstamm kann eine enge Kundenbeziehung aufgebaut werden.

[80] Dabei wird zwischen den anspruchsvollen Genießern, ausdrucksvollen Individualisten, unkomplizierten Optimisten, liebevollen Bewahrern und den unkonventionellen Stilmixern unterschieden (siehe Knapp et al. 2008, S. 27ff).

Um nun eine Segmentierung auf der Basis eines Strukturgleichungsmodells erfolgreich durchführen zu können – wobei sich die Heterogenität der zu identifizierenden Segmente dann nur auf die Pfadkoeffizienten bezieht – bedarf es einer anderen Herangehensweise. Wie in Kapitel 5.5 bereits dargestellt wurde, befinden sich die verschiedenen Methoden zur a posteriori Segmentierung mit Strukturgleichungsmodellen derzeit noch in einer Entwicklungsphase, wobei Sarstedt (2008, S. 140) betont, dass FiMix-PLS momentan die umfangreichste und am häufigsten angewandte Methode zur Segmentierung im Rahmen der Strukturgleichungsmodellierung ist.
Für vorliegende Studie wurde daher die FiMix-Segmentierung gewählt, welche sich auf die Aufdeckung von Heterogenität in den Pfadkoeffizienten bezieht. Die Homogenität innerhalb der Segmente bezieht sich auf die Dichtefunktion, welche den Segmenten zugrunde liegt. Jedes Segment hat eine spezifische Dichtefunktion, und alle Segmente setzen sich in unterschiedlichen Proportionen zu einer Mischverteilung zusammen. Mittels FiMix-Segmentierung ist es in vorliegender Studie gelungen, zwei Segmente zu identifizieren, die sich im Hinblick auf die Pfadkoeffizienten signifikant voneinander unterscheiden.
Vinci et al. (2007, S. 7–8) heben die Einschränkungen von FiMix hervor:

- Die Anzahl der Segmente ist a priori unbekannt, daher muss die Anzahl der Segmente schrittweise erhöht und heuristisch – mithilfe geeigneter Informationskriterien – gefunden werden.
- Heterogenität kann nur innerhalb der inneren Pfade aufgedeckt werden, nicht jedoch für äußere Beziehungen
- Der FiMix-Algorithmus konvergiert für jede gegebene Segmentanzahl, das heißt alle Fälle werden bestmöglich einem Segment zugeordnet. Wenn die Segmentanzahl eine bestimmte Höhe erreicht, können nicht interpretierbare Ergebnisse entstehen. Meffert (2008, S. 184) betont, dass die *„Marktsegmentierung die Entstehung von hinreichend großen und ökonomisch interessanten Marktsegmenten zur Folge haben“* muss. Daher erscheint es umso wichtiger, die Entwicklung der Segmentzahlen (siehe Tabelle 25) und die daraus resultierenden Gütekriterien zu beachten.
- Die Identifikation einer die Segmentierung erklärenden Variable stellt eine große Herausforderung an den Forscher dar. Vinci et al. (2007, S. 7–8) schlagen hierfür die Durchführung eines Gruppenvergleichs vor.

Sobald ein neues Segment entsteht, welches eine nur sehr geringe Segmentgröße hätte, sollte die Prozedur gestoppt werden und schließlich die Segmentzahl mit der höchsten Entropie verwendet werden. Dies wurde bei vorliegender Arbeit so realisiert. Daher wurde die Möglichkeit einer Fünf-Segmentelösung aus diesem Grund verworfen und eine Zwei-Segmentelösung als am plausibelsten angenommen. Liegt die Entropie über 0,5, so ist mit einer eindeutigen Segmentierung zu rechnen, weil die meisten Fälle sehr hohe Wahrscheinlichkeiten für die Segmentzugehörigkeit aufweisen (siehe Vinzi et al. 2007, S. 7). Für vorliegende Arbeit wurden nur Fälle verwendet, die eine Wahrscheinlichkeit größer 0,9 aufweisen. Damit sollten die sich mit FiMix ergebenden Möglichkeiten ausgeschöpft sein.

Ringle et al. (2010b, S. 34) wenden den FiMix-Ansatz auf den American Customer Satisfaction Index an und greifen dafür auf Daten von mehr als 10.000 Befragten im Jahr 1999 zurück. Der wichtigste Treiber für die Kundenzufriedenheit aller Kunden (R^2 = 77 %) ist demnach die Qualität des Produktes (Pfadkoeffizient 0,619). Die Varianz der Loyalität kann zu 47 % durch die Kundenzufriedenheit erklärt werden. Um nun eine mögliche Heterogenität in den Daten aufzudecken, führen die Autoren Berechnungen für mindestens zwei und höchstens sechs Segmente durch (siehe Ringle et al. 2010b, S. 36–41). Dabei zeigt sich, dass die Entropie für eine zwei Segmente-Lösung mit 0,5 am höchsten ist, wobei mehr als 80 % der Befragten eine Wahrscheinlichkeit von 0,7 aufweisen, einem der beiden Segmente zugehörig zu sein. Wird nun der PLS-Algorithmus für beide Segmente separat angewandt, so wird dadurch ersichtlich, dass die Qualität des Produktes nicht mehr den wichtigsten Treiber für die Zufriedenheit darstellt. Alle Pfade unterscheiden sich in beiden Segmenten signifikant und sind damit von jeweils unterschiedlich hoher Bedeutung. Die hier gezeigten Ergebnisse aus der Segmentierung für den ACSI sind mit den für diese Studie ermittelten Werten nicht vergleichbar – schließlich unterscheiden sich die den beiden Studien zugrunde liegenden Modelle deutlich. In beiden Fällen entstehen durch die FiMix-Segmentierung aber zwei Segmente, die sich in (fast) allen Pfadkoeffizienten signifikant unterscheiden.

Die für vorliegende Studie angewandte FiMix-Segmentierung macht es aber dennoch momentan nicht möglich, die segmentierten Kunden in realiter im gärtnerischen Einzelhandelsbetrieb zu erkennen. Denn alle durchgeführten Tests (die über den Gruppenvergleich hinausgehen) lieferten keine praktisch hilfreichen Hinweise auf die Segmentzugehörigkeit. Der Gärtner kann es dem Kunden nicht ansehen, zu welchem Segment (Preisbewusst oder auf die Kundenorientierung achtend) dieser gehört. Dadurch wird die FiMix-Auswertung der Anforderung an Segmentierungskriterien bezüglich der Handlungsfähigkeit, Erreichbarkeit und Wirtschaftlichkeit – wie Meffert et al. (2008, S. 190) hervorheben – nicht genüge geleistet. Denn *„nur wenn die Segmentierungskriterien den gezielten Einsatz des Marketinginstrumentariums ermöglichen, sind sie für eine Marktsegmentierung als geeignet anzusehen“* (Meffert et al. 2008, S. 190).
Damit erscheinen die aus der Strukturgleichungsmodellierung gefundenen Zusammenhänge ambivalent. Zum einen wird mit einem Gesamtmodell (welches alle Kunden der Stichprobe beinhaltet) eine Aussage zu den Zusammenhängen zwischen Leistungskriterien, Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität möglich und wesentliche Treiber der Kundenzufriedenheit können identifiziert werden. Zum anderen führt dann bei unterstellter Datenheterogenität eine Kundensegmentierung – wie sie in vorliegender Arbeit mit FiMix-PLS angewandt wurde – zu anderen Ergebnissen und damit zu anderen Treibern der Kundenzufriedenheit auf Segmentebene. Dies wirft die generelle Frage auf, in wie weit die Ergebnisse des Gesamtmodells gültig und verwertbar sind, wenn sie doch – auf Kundensegmente herunter gebrochen – nicht in gleicher Weise wiedergefunden werden können beziehungsweise, wenn durch eine Segmentierung andere Zusammenhänge gefunden werden.
Für vorliegende Arbeit werden die verschiedenen Ergebnisse – das PLS-Gesamtmodell und die FiMix-Segmentierung betreffend – dennoch als durchaus wichtig erachtet. Das

Gesamtmodell zeigt die Zusammenhänge zwischen allen verwendeten Konstrukten für alle Kunden der Stichprobe auf. Die Ergebnisse der Segmentierung zeigen wiederum, dass durch das Aufdecken von Heterogenität noch tiefer gehende Erkenntnisse gewonnen werden können. Die Ergebnisse beziehen sich dann jeweils auf die unterschiedlich hohen Pfadkoeffizienten der beiden identifizierten Segmente. Letztlich kann durch geeignete statistische Methoden gezeigt werden, dass das Gros aller Kunden bestimmte Vorstellungen und Bedürfnisse bezüglich des Einkaufs von Pflanzen und Gartenbauartikeln hat. Bei näherer Differenzierung kann aber zusätzlich und noch vertiefend gezeigt werden, dass diese Kunden eben nicht dieselben Wünsche haben, sondern sich in bestimmten Pfadkoeffizienten signifikant voneinander unterscheiden. Dem zugrunde liegt die Erkenntnis, dass sich heterogene Kundensegmente vor allem im Hinblick auf ihre Wünsche und Sichtweisen – und in nur seltenen Fällen in Abhängigkeit von beispielsweise soziodemographischen Kriterien – unterscheiden (siehe Hahn et al. 2002, S. 267). Die Ergebnisse der Kundensegmentierung können damit als weiterführender Erkenntnisgewinn interpretiert werden. Daher sollte FiMix-PLS als Erweiterung des PLS-Ausgangsmodells betrachtet werden, denn Kundenzufriedenheitsmodelle sollten laut Hahn et al. (2002, S. 267) zunächst die von allen Kunden gewünschten Zufriedenheitstreiber identifizieren, und in einem nächsten Schritt Segmente finden, die dann im operativen Marketing unterschiedlich angesprochen werden können.

Es wäre für weitere Forschungen im Gartenbau wünschenswert, wenn mehr verhaltensorientierte Kundendaten (wie beispielsweise der jährliche Umsatz je Kunde, die bevorzugten Produkte oder Warengruppen oder die Reaktion auf Werbemaßnahmen) vorliegen würden, denn damit könnten weitaus differenziertere Auswertungen für eine Segmentierung durchgeführt werden. Allerdings ist die Verfügbarkeit von verhaltensorientierten Kundendaten im kleinstrukturierten Gartenbau sehr begrenzt, da viele Unternehmen die Daten nicht systematisch erfassen. Vielmehr gibt es immer noch Unternehmen mit Registrierkassen oder gar solche, wo eine Rechnung auf Papier mit der Hand geschrieben wird. In den wenigen (im Rahmen dieser Studie untersuchten) Unternehmen, in welchen die Kundendaten sehr genau und brauchbar erfasst werden, wird aber trotzdem nicht mit diesen Daten gearbeitet. Möglicherweise fehlt es auch in diesen Unternehmen noch am Verständnis für die Notwendigkeit, Know-how, oder schlichtweg Zeit für die Auswertung von Kundendaten. Nur wenn diese zeitnah verfügbar sind, einen bedeutenden Informationsgehalt aufweisen und geeignete Kriterien bekannt sind, kann die Segmentierung der Kunden Sinn machen. Beispielsweise könnte FiMix – bei Vorhandensein entsprechender Daten – dann für zwei separate Datensätze angewendet werden: Kunden mit einem hohen jährlichen Umsatz und solche mit einem niedrigen jährlichen Umsatz. Denn grundsätzlich sollen mittels Segmentierung Kunden so unterschieden werden können, dass das Unternehmen je nach Segmentzugehörigkeit auf die Belange der Kunden optimal reagieren kann. Dann könnte zum Beispiel ein Kunde mit einem überdurchschnittlich hohen Jahresumsatz durch FiMix-PLS dem Segment 2 zugeordnet werden kann. Dies würde dem Unternehmen zeigen, dass dieser Kunde einen sehr großen Wert auf eine Kundenkarte legt (siehe Tabelle 28), was wiederum im operativen Marketing entsprechend genutzt werden

kann. Im Gegensatz dazu wüsste ein Unternehmen über einen Kunden mit einem niedrigen Jahresumsatz, der Segment 1 zugeordnet wird, dass dieser Kunde keinen so großen Wert auf einen Rabatt durch die Kundenkarte legt (siehe Tabelle 28), sondern vielmehr auf Sonderangebote achtet – dieser Kunde kann gemäß FiMix-PLS den Preisorientierten Kunden zugeordnet werden (siehe Tabelle 28).

Im nun folgenden Kapitel werden Handlungsempfehlungen auf strategischer Ebene für Kleinunternehmen im Gartenbau ausgesprochen. Dieses Kapitel stellt die Synthese aller bisher diskutierten Aspekte dar und sorgt für einen schlussfolgernden Überblick.

11 Schlussfolgerungen und Ausblick

Beutin (2008b, S. 142) betont, dass das *„Hauptproblem des mangelnden Erfolges von Kundenzufriedenheitsmessungen […] in der mangelhaften sich anschließenden Umsetzung der abgeleiteten Maßnahmen“* liegt. Im kleinstrukturierten Gartenbau wird oftmals mangels theoretischen Hintergrundwissens oder auch aufgrund von fehlenden Ressourcen keine Notwendigkeit für Kundenbefragungen gesehen. Durch vorliegende Studie konnten aber verschiedene Treiber der Kundenzufriedenheit identifiziert werden, die besonders wichtig für Einzelhandelsgärtnereien und –Baumschulen erscheinen. Dementsprechend werden nun Handlungsempfehlungen hergeleitet, welche diesem Umstand Abhilfe verschaffen sollen. Diese Empfehlungen können als Fazit aus dieser breit angelegten Kundenbefragung zur Zufriedenheit mit Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen in Bayern betrachtet und bei Bedarf entsprechend umgesetzt werden.
Wobei die Frage der praktischen Umsetzung der Empfehlungen wiederum gesondert diskutiert werden sollte. Möglicherweise wird eine adäquate Umsetzung am besten erreicht, indem die jeweiligen Marketing- und Unternehmensberater, welche die Unternehmen sehr gut und meist lange kennen, hier tätig werden. Für zukünftige Forschungsvorhaben erscheint es deshalb als weiterhin empfehlenswert und anzustreben, dass die Berater vor Ort in entsprechende Forschungsprojekte integriert werden.

Zunächst erscheint die Aufteilung des Managements einer Unternehmung in eine **strategische und operative Ebene** sinnvoll. Laut Meffert et al. (2008, S. 229) werden Marketingstrategien *„auf der Ebene der Geschäftsfelder festgelegt und mit den übergeordneten Unternehmensstrategien koordiniert“*. Neben Variablen des Makro- und Mikroumfeldes (zum Beispiel Konkurrenzstruktur und rechtliche Vorschriften, Kaufverhalten der Konsumenten oder vorhandene Ressourcen im Unternehmen) ist immer situativ und für jedes Unternehmen zu entscheiden, wie eine Strategie konkret aussehen soll. In der Regel werden diese Grundsatzentscheidungen für einen mittel- bis langfristigen Zeitrahmen gewählt (siehe Meffert et al. 2008, S. 231), nachdem eine ausführliche Situationsanalyse durchgeführt wurde. Diese untersucht sinngemäß auch (siehe Meffert et al. 2008, S. 232) den entsprechenden Markt und dessen Teilnehmer – die konkurrierenden Unternehmen, Hersteller, Absatzmittler, und Konsumenten.

Liegen nun aufgrund der Situationsanalyse detaillierte und aussagekräftige Daten und Informationen vor, kann auf operativer Ebene festgelegt werden, wie die vorab formulierten strategischen Ziele konkret erreicht werden können. Die entsprechenden Marketinginstrumente beziehen sich laut Meffert et al. (2008, S. 323) auf den Produkt-, Kommunikations-, Preis- und Distributionsmix.

Die anschließend ausgesprochenen Schlussfolgerungen stellen Handlungsempfehlungen dar, welche sich auf die **strategische Ebene der Unternehmensführung beziehen.** Handlungsempfehlungen auf operativer Ebene würden den Rahmen dieser Arbeit deutlich sprengen, da sie zielorientiert, situationsangepasst und für jedes Unternehmen individuell ausgesprochen werden müssten.

11.1 Kundenloyalität als bedeutsameres Unternehmensziel

Nachdem es verschiedene Gründe gibt, warum auch zufriedene Kunden zur Konkurrenz abwandern oder nur einen sehr geringen Kundenwert aufweisen, ist es für ein Unternehmen erstrebenswerter, loyale Kunden zu haben. Diese empfehlen ein Unternehmen aktiv weiter und sparen damit dem Unternehmen wertvolle Ressourcen für die Akquise neuer Kunden. Sie sind außerdem gewillt, auch in Zukunft treue Kunden zu bleiben, denn schließlich sind sie vom Unternehmen und dessen Leistungen überzeugt und haben eine positive innere Einstellung zur Einkaufsstätte (siehe Kapitel 3.3.2). Wie die empirischen Ergebnisse zeigen, kann die Gesamtzufriedenheit der Kunden die Varianz der Kundenloyalität nur zu circa 30 % erklären – die Kundenzufriedenheit ist damit keine alleinige oder gar hinreichende Voraussetzung für die Loyalität der Kunden. Mögliche Gründe für diese Diskrepanz wurden in Kapitel 10.3.1 diskutiert. Aus den aufgeführten, möglichen Zusammenhängen ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für weitere Forschungsvorhaben. Denn für Unternehmen ist es besonders wichtig herauszufinden, welche ihrer Kunden loyal sind, und bei welchen es sich daher lohnt, Zeit und Geld in Aktionen zur Steigerung der Kundenbeziehung zu stecken:

- Durchführung von qualitativen Studien (zum Beispiel Gruppendiskussion oder Leitfadengestützte Interviews) mit dem Ziel der Ermittlung der Beweggründe für den Kauf in verschiedenen anderen Einkaufsstätten trotz Zufriedenheit mit einer Gärtnerei oder Baumschule.
- Erarbeitung eines Fragebogentools zur Erfassung des Images einer Einkaufsstätte – wenn möglich basierend auf qualitativen Vorstudien. Denkbare Aspekte für die Assoziationen zum Image einer Einkaufsstätte sind zum Beispiel die Preisgestaltung, das Sortiment, die Kundenorientierung, Regionalität, Qualität, Zuverlässigkeit und Fachkompetenz. Anschließend könnte das Konstrukt „Image einer Gärtnerei“ in ein Strukturgleichungsmodell mit aufgenommen werden, wie es beispielsweise im EPSI (siehe hierzu Kapitel 3.4.1.3) bereits der Fall ist – wobei das Image hier beispielsweise für Dänemark die größte Bedeutung für die Erklärung von Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität hat (siehe Kristensen und Eskildsen 2010, S. 1010).

- Schaffen von Anreizen durch ein Unternehmen, so dass vorhandene und zufriedene Kunden neue Kunden werben. Mit potentiellen Kunden kann darüber gesprochen werden, welche Anreize sie zum Besuch einer empfohlenen Einkaufsstätte motivieren würden.
- Etablierung neuer Konstrukte, um die Varianz der Kundenloyalität besser erklären zu können. Dafür kommen sowohl positive, als auch negative Emotionen in Betracht – und insbesondere die Frage, ob Kunden von einer Einkaufsstätte begeistert sind.
- Gewinnen eines ausführlicheren Verständnisses von der Kundenorientierung im Unternehmen – was verstehen die Kunden darunter beziehungsweise, welche Wünsche bleiben bis dato in einer bestimmten Einzelhandelsgärtnerei offen und lohnt es sich, darauf einzugehen.

11.2 Kundenorientierung in der Unternehmensphilosophie

Dass das kundenorientierte Verhalten der Mitarbeiter einen sehr wichtigen Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit ausübt, konnte empirisch gezeigt werden. Mögliche Diskrepanzen zwischen einem erwünschten Mitarbeiterverhalten und einer nicht dementsprechenden kundenorientierten inneren Einstellung der Mitarbeiter sollten beseitigt werden. Denn schließlich prägen die Mitarbeiter laut Kupschus (2009, S. 29) *„durch die Art und Weise ihres Handelns das Image eines Unternehmens entscheidend mit“*. Auf eine anzustrebende, kundenorientierte Einstellung kann bereits bei der bewussten Auswahl neuer Mitarbeiter geachtet werden, indem standardisierte Fragen zur kundenorientierten Einstellung aufgegriffen werden und diese zum Katalog der Entscheidungskriterien beim Auswahlprozess hinzugefügt werden.
Bei langjährigen Mitarbeitern, welchen es an der gewollten kundenorientierten Einstellung mangelt, können spezielle Schulungen helfen, die Situation zu verbessern.
In jedem Fall ist es aber wichtig, die Bedeutung der Kundenorientierung in der Unternehmensphilosophie fest zu verankern und sowohl den Kunden, als auch allen Mitarbeitern offen zu kommunizieren. Werden diese Aspekte nicht offen angesprochen und als wichtiges Unternehmensattribut herausgestellt, kann es sein, dass einzelne Mitarbeiter den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenorientierung oder Loyalität nicht verstehen. Kupschus (2009, S. 27) betont, dass die direkte Beziehung zwischen Personal beziehungsweise Unternehmen und Kunde zukünftig *„die Basis für Wertschöpfung und Betriebserfolg sein“* wird.

Bitsch und Hogberg (2005, S. 659) untersuchen die Arbeitszufriedenheit von Angestellten im Gartenbau und verwenden Herzbergs Theorie als Grundlage für ihre Überlegungen (siehe Kapitel 3.1.2) und den Aufbau der Studie. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter kann sich auf deren Leistung, Arbeitsverhalten und letztlich auch auf die Zufriedenheit der Kunden auswirken. Daher zitieren Bitsch und Hogberg (2005, S. 659) Fisher und Locke (1992) und heben damit hervor, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter sowohl ein eigenständiges Unternehmensziel darstellt, aber auch den Auftrag an die Unternehmensleitung, für zufriedene Mitarbeiter zu sorgen, diese zu halten und zu motivieren. In wie weit die Angestellten von 14 verschiedenen, im US-Amerikanischen Gartenbau tätigen Unternehmen

zufrieden sind, ermitteln die Autoren (Bitsch und Hogberg 2005, S. 662ff) durch qualitative Fallstudien[81]. Daraus wird ersichtlich, dass es für Mitarbeiter unter anderem zufriedenheitsstiftend und motivierend ist, wenn die Beziehungen zu anderen Mitarbeitern und der Unternehmensleitung quasi-familiär sind. Dann fühlen sich die Mitarbeiter entsprechend wertgeschätzt[82]. Eine zweite wichtige Erkenntnis ist, dass Mitarbeiter gerne über die aktuellen und zukünftigen Geschehnisse im Unternehmen Bescheid wissen und eigene Anregungen mit einbringen möchten. Dies bestätigt die weiter oben ausgesprochene Handlungsempfehlung, wonach Mitarbeiter und Unternehmensleitung eng zusammen arbeiten sollten, um ein hohes Maß an Kundenorientierung, welches wiederum wesentlich von der Zufriedenheit der Mitarbeiter geprägt ist, gewährleisten zu können.
Kundenorientierung im Unternehmen kann auch heißen, dass es dem Kunden ermöglicht und einfach gemacht wird, in Kontakt zum Unternehmen zu treten. Beispielsweise in Form von gut sichtbar angebrachten Lob- und Beschwerdekästen kann ein Signal gegeben werden, dass die Meinung der Kunden erbeten und wertgeschätzt wird. Diese Kundenmeinungen – neben den Erkenntnissen aus Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Kunde, zum Beispiel über zusätzlich gewünschte Produkte oder Dienstleistungen – sind aber nur dann für ein Unternehmen hilfreich, wenn sie vom Mitarbeiter auch an die Unternehmensleitung weitergegeben werden. Je besser das Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern ist und je mehr diese ihre Arbeit gerne machen, desto leichter fällt es ihnen auch, Informationen weiterzugeben und Änderungen anzustoßen. Daher empfehlen Bitsch und Hogberg (2005, S. 669) eine gute Kommunikationskultur im Unternehmen, was beispielsweise durch regelmäßige Treffen aller Mitarbeiter erreicht werden kann. In diesem Rahmen können die Mitarbeiter dann eigene Anmerkungen beziehungsweise Verbesserungsvorschläge zu den Betriebsabläufen oder Kundenansprüchen machen oder mit der Unternehmensleitung über allgemeine und spezielle Aspekte des Unternehmens sprechen.

11.3 Regelmäßige Analyse des Angebotes der Wettbewerber

Wie bereits dargestellt wurde, sollte die Zufriedenheit der Kunden immer in Zusammenhang mit dem Angebot der Konkurrenz gesehen werden. Nur wenn Einzelhandelsunternehmen ihren Kunden ein einzigartiges Angebot offerieren – oder wenn attraktive Wettbewerbsvorteile geschaffen werden können – erscheint ein Unternehmen als etwas Besonderes und wird dementsprechend weiterempfohlen. Die gärtnerischen Einzelhandelsunternehmen können nur dann dauerhaft wettbewerbsfähig bleiben, wenn sie ihr strategisches und operatives Marketing auf die verschiedenen Erwartungen ihrer Kunden ausrichten. Im Hinblick auf eine optimale Ressourcenallokation sollten aber nicht grundsätzlich alle Kundenwünsche umgesetzt werden, ohne diese vorher eingehend hinsichtlich ihrer ökonomischen Bedeutung zu prüfen. Es ist vielmehr entscheidend, genau

[81] Die Autoren interviewen hierfür 15 Mitarbeiter und befragen diese zu ihrer Arbeit und ihrem Arbeitsumfeld (siehe Bitsch und Hogberg 2005, S. 663).
[82] Bitsch (2006, S. 13–14) führt im Anschluss an die vorherige Studie (siehe Bitsch und Hogberg 2005) eine Befragung von 16 Mitarbeitern mit Personalverantwortung durch und stellt auch hier fest, dass gute zwischenmenschliche Beziehungen im Unternehmen zur Zufriedenheit führen.

diese Leistungskriterien zu identifizieren, welche die Kunden besonders zufrieden machen und die es beim Wettbewerber noch nicht oder nur ansatzweise gibt.

11.4 Optimierung der Kundendatenqualität

Bis dato erheben die an vorliegender Studie teilnehmenden Unternehmen kaum Kundendaten. Allenfalls werden Adressen gesammelt und die Kunden für besondere Aktionen (zum Beispiel eine Adventsausstellung) kontaktiert. Hilfreich wären aber vor allem Daten zum Kaufverhalten der Kunden – wann, wie oft, für wie viel Geld und für welche Produkte wird Geld in der Einzelhandelsgärtnerei oder Baumschule ausgegeben? Mit diesen Daten könnte der individuelle Kundenwert errechnet werden. Damit wiederum könnte bei einer späteren Durchführung einer Kundenbefragung die Allokation der Stichprobe optimiert werden. Zudem wäre mit diesen Informationen für die Unternehmen besser abschätzbar, in welche Kundenbeziehungen es sich lohnt zu investieren. Besonders treue und wertvolle Kunden könnten dann zum Beispiel für gezielte Neukundenwerbeaktionen in Frage kommen. Ein großes Problem stellt dabei aber die schlechte Versorgung der Unternehmen mit entsprechender Software dar. Einige Unternehmen arbeiten mit einer Registrierkasse, andere stellen noch handgeschriebene Quittungen aus. In diesen Fällen erscheint die Erfassung der verhaltensbezogenen Kundendaten nahezu unmöglich.
Die meisten teilnehmenden Unternehmen bieten ihren Kunden spezielle Kundenkarten als Instrument der Kundenbindung an. Kistler (2012) untersucht die Vor- und Nachteile einer Kundenkarte, welche im Raum Bayern von einem Fachgartencenter ausgegeben wird[83].
Die Autorin stellt zunächst für das untersuchte Unternehmen fest (siehe Kistler 2012, S. 7), dass *„Kundendaten gesammelt und gespeichert, jedoch bisher in keinster Weise genutzt“* werden. Dadurch biete das Kundenkartensystem für viele Kunden attraktive Konditionen an, sei aber für das Unternehmen im Hinblick auf anzustrebende Ziele wie einen positiven Einfluss auf Gewinn oder Umsatz nicht rentabel. Aus der Befragung der Kunden geht hervor, dass diese die Vorteile der Kundenkarte wie zum Beispiel Rabatte, Service und kostenlose Zusatzleistungen sehr zu schätzen wissen (siehe Kistler 2012, S. 7). Ähnliches gilt auch für die Kunden vorliegender Studie, welche sich zu 63 % über eine Kundenkarte und die dadurch ermöglichten Rabatte freuen (siehe Kapitel 6.1.6.3).

Die Ergebnisse der in der Untersuchung von Kistler (2012) ebenfalls durchgeführten, leitfadengestützten Experteninterviews[84] zeigen deutlich die in der Unternehmenspraxis auftretenden Probleme von Kundenkarten auf. Die Unternehmen gewähren ihren Kunden Bonuspunkte, Sammelrabatte oder Sofortrabatte und zum Teil weitere Serviceangebote (zum Beispiel Sachprämien, spezielle Aktionen oder eine kostenlose Kundenzeitschrift). Als nachteilig für die Unternehmen werden die finanziellen Verluste durch die Rabattgewährung

[83] Es werden 263 Kunden zu ihrer Nutzung der Kundenkarte im Sommer 2011 schriftlich befragt (siehe Kistler 2012, S. 25).
[84] Zusätzlich werden in Form von leitfadengestützten, persönlichen Interviews 14 Verantwortliche in verschiedenen bayerischen Fachgartencentern zu dem jeweils vorherrschenden Kundenkartenangebot befragt (siehe Kistler 2012, S. 28).

genannt, ein hoher Arbeits- und Zeitaufwand bei der Datenpflege und an der Kasse, sowie hohe Anschaffungskosten für das Chiplesegerät (siehe Kistler 2012, S. 66). Nur zwei Unternehmen nutzen die gesammelten Daten für ihre Kundenkommunikation (welche Daten dabei für welchen Zweck genutzt werden, wird nicht angegeben). Alle anderen untersuchten Unternehmen erheben folglich Daten, die sie nicht weiterverwenden. Diese Erkenntnis deckt sich mit den für vorliegende Studie interviewten Unternehmen – von 41 Unternehmen arbeitete nur eines mit den erhobenen Kundendaten. Es wäre aber wünschenswert, wenn Unternehmen mit den Kundendaten arbeiten würden. Zum Beispiel könnte mit den teilweise vorliegenden Kundendaten leicht und auch ohne entsprechendes Warenwirtschaftssystem berechnet werden, wie viel Geld ein bestimmter Kunde in einem bestimmten Zeitintervall ausgibt oder wie häufig der Kunde im Unternehmen einkauft – beides sind wertvolle Indikatoren für den Wert eines Kunden. Zusätzlich könnten die Daten genutzt werden, um mehr über die Interessensgebiete der Kunden zu erfahren (zum Beispiel, wenn ein Kunde immer nur bestimmte Zimmerpflanzen erwirbt oder ein anderer Kunde vorwiegend mehrjährige Pflanzen kauft), um diese dann in der Kundenkommunikation gezielt ansprechen zu können. In wie weit sich Kundenbindungsprogramme für ein Unternehmen lohnen, sollte daher regelmäßig überprüft werden.

Folgende Implikationen ergeben sich aus den aufgeführten Argumenten für zukünftige Forschungsvorhaben:

- Durch die Befragung von vorwiegend Stammkunden kann nicht darauf geschlossen werden, welche Wünsche potentielle oder abgewanderte Kunden haben. Andererseits erscheint der Anspruch, für alle theoretisch in Frage kommenden Kunden aussagekräftige und im statistischen Sinne repräsentative Ergebnisse zu erhalten, für vorliegende Studie und die untersuchte Branche weder möglich, noch nötig. Berekoven et al. (2006, S. 50) sehen Repräsentativität nämlich dann gewährleistet, wenn die Teilerhebung *„in der Verteilung aller interessierenden Merkmale der Gesamtmasse entspricht, d.h. ein zwar verkleinertes, aber sonst wirklichkeitsgetreues Abbild der Gesamtheit darstellt“*. Wenn nun aber – wie für vorliegende Studie – unklar ist, welche Merkmale denn nun interessieren und welche nicht, beziehungsweise, wie sie in der Grundgesamtheit[85] verteilt sind, kann die Aufteilung der Stichprobe nicht dementsprechend gewährleistet werden. Dennoch liefert die Studie aufgrund der hohen Anzahl befragter Kunden im bayerischen Raum aussagekräftige und möglicherweise verallgemeinerbare Ergebnisse für Kleinunternehmen der mittelständisch geprägten Einkaufsstätten des Gartenbaus in Bayern, da sich diese in ihren Strukturen und Angeboten in der Regel relativ ähnlich sind. Bei der Auswahl der Stichprobe sollte in einer Folgestudie dennoch für mehr Heterogenität gesorgt werden – dies gilt für die Art der Einkaufsstätte, sowie für die Dauer und Art der Beziehung zu den Kunden. Es sollten daher auch eine hohe Anzahl an Kunden anderer Einkaufsstätten (zum Beispiel Baumärkte, Gartencenter und Lebensmitteleinzelhandel) befragt werden, warum sie wo gerne einkaufen oder nicht, wie lange sie schon an ein Unternehmen gebunden sind und aus welchen Gründen. Es könnten dann entsprechende Subsamples gebildet werden und mögliche Unterschiede in

[85] Von der Lippe und Kladroba (2002, S. 228) definieren Grundgesamtheit als *„eine sachlich, zeitlich und örtlich abgegrenzte Menge von Merkmalsträgern, wobei die Abgrenzung in der Praxis oftmals schwer fällt“*.

den Kundenwünschen und der Kundenzufriedenheit in Abhängigkeit von der Einkaufsstätte und anderen Einflussparametern herausgearbeitet werden.

Unzufriedene Kunden wandern oft ab, ohne dem Unternehmen hierfür die Gründe zu kommunizieren. Vielmehr beschweren sie sich im Bekanntenkreis und betreiben somit negative Mund zu Mund-Propaganda. Unternehmen sollten folglich diese unzufriedenen Kunden zum einen dazu animieren, sich aktiv im Unternehmen zu beschweren, anstatt still abzuwandern. Zum anderen sollten die Kunden, so sie denn bereits abgewandert sind, wenn möglich in die Befragung mit aufgenommen werden. Werden dann plausible Hinweise auf den Grund der Abwanderung geliefert, können diese bei der Optimierung des Angebotes und der Dienstleistungen oder bei der Verbesserung von Betriebsabläufen helfen.

Matzler und Bailom (2009, S. 272) empfehlen daher für Kundenbefragungen, *„neben den eigenen Kunden auch inaktive Kunden, Konkurrenzkunden, verlorene Kunden, Kundenkontaktpersonal bzw. Absatzmittler mit einzubeziehen“*.

In einem reaktiven Kundenzufriedenheitsmanagement begrenzt sich eine Studie nur auf die eigenen Kunden – somit *„können Ansätze zur Beseitigung von Unzulänglichkeiten erreicht werden“* (Matzler und Bailom 2009, S. 272). Ein proaktives Management im Gegensatz dazu geht gemäß (Matzler und Bailom 2009, S. 272) darüber hinaus, da *„grundlegende Neuerungen und Verbesserungen“* angestrebt werden. Diese grundlegenden und neuen Aspekte zu erfahren, sollte Bestandteil weiterführender Untersuchungen sein.

- Ein besonderes Augenmerk sollte auf jüngere Kunden (bis beispielsweise 40 Jahre) gelegt werden – denn diese Kunden sichern möglicherweise die Umsätze in Zukunft, wenn sie rechtzeitig an ein Unternehmen gebunden werden. Da momentan nur sehr wenig jüngere Kunden (vor allem die bis 30-jährigen) in den Kleinunternehmen vorzufinden sind, gilt es, diese besonders zu akquirieren. Beispielsweise mit Hilfe von kooperativer Zusammenarbeit mit Kindergärten und Schulen (das heißt indirekte Akquise über die Kinder), aber auch durch gezielte Werbeaktionen (zum Beispiel indem Anreize geschaffen werden, dass bereits vorhandene Kunden neue Kunden werben).
- Kundenzufriedenheit wird laut Hinterhuber (2009, S. 249ff) in den meisten Unternehmen untersucht, aber nicht der Kundenwert – obwohl die Verbindung von beiden besonders aussagekräftige Berechnungen ermöglicht. Aus den für vorliegende Studie verfügbaren Kundendaten konnten Informationen zum Kundenwert nicht gewonnen werden, da die dafür notwendigen Daten in Gartenbau-Kleinunternehmen meist nur sehr ungenau erhoben werden. Wenn diese Daten durch entsprechende infrastrukturelle Gegebenheiten hinsichtlich des Warenwirtschafts- und Kassensystems erhoben werden könnten, dann wären differenziertere Aussagen möglich. Falls eine entsprechende Datengrundlage (zum Beispiel der Umsatz je Kunde, Kundendeckungsbeitrag, Anzahl der Transaktionen eines Kunden je Zeitperiode) vorliegt, könnten objektive und subjektive Verfahren beispielsweise für die Durchführung einer ABC-Analyse kombiniert werden. Unter der Annahme, dass circa 20 % der Kunden in etwa 80 % des Unternehmenserfolges generieren (Matzler und Bailom 2009, S. 273), spielt die Auswahl der Befragten eine große Rolle. So empfehlen diese Autoren eine Vollerhebung bei den A-Kunden (diese

unterscheiden sich meist sehr stark hinsichtlich ihrer Wünsche und Anforderungen), und eine Stichprobe für B- und C- Kunden. Die optimale Allokation der Stichprobe konnte in vorliegender Untersuchung mangels einer Differenzierung der Daten und Kundenadressen jedoch nicht angegangen werden.
Im kleinstrukturierten gärtnerischen Einzelhandel liegen meist die für eine ABC-Analyse notwendigen Daten (beispielsweise warengruppenbezogener Umsatz je Kunde) nicht vor, da die Erfassung nicht von den gängigen Warenwirtschaftssystemen unterstützt wird und die Auswertung solcher Daten von den Unternehmen aus mehreren Gründen (zum Beispiel Wissens-, Zeit- und Personalmangel) nicht durchgeführt werden kann oder wird.

- Interessant wäre zu klären, welche Kunden nicht an der Befragung teilgenommen haben und warum. Denn wenn sich die responder von den non-respondern signifikant unterscheiden sollten, könnten die aufgrund von Kundenzufriedenheitsstudien erlangten Entscheidungen im Unternehmen auf einer falschen Basis hergeleitet worden sein (siehe Powers und Valentine 2009, S. 236). Es gilt daher zu klären, ob die non-responder abgewandert oder unzufrieden sind, oder einfach kein Interesse an Befragungen haben.
- Als Handlungsempfehlung für Unternehmer ergeben sich daraus zwei Implikationen: ein Kundenbegeisterungsprogramm sollte sich entweder auf ein Kriterium, das nicht leicht nachzuahmen ist, beziehen, oder nur dann durchgeführt werden, wenn die Wettbewerber aus verschiedenen Gründen (beispielsweise finanzielle oder organisatorische Ressourcen) nicht in der Lage sind, auch ein derartiges Programm anzubieten (siehe Rust und Oliver 2000, S. 92). Der dynamische Effekt von Kundenbegeisterungsprogrammen sollte zudem immer bedacht werden – wenn diese Programme nur periodisch begrenzt durchgeführt werden, können die Auswirkungen durchaus negativ sein.

11.5 Regelmäßige Durchführung von Kundenbefragungen

Homburg et al. (2006, S. 22) argumentieren, dass die Ergebnisse von Befragungen zur Kundenzufriedenheit umso stabiler sind, je mehr Kauferfahrung vorliegt und je langfristiger die Kundenbindung ist. Für Unternehmen sei es daher wichtig, regelmäßige Befragungen durchzuführen. So kann ermittelt werden, ob und wie sich die Beurteilung der Leistungskriterien im Zeitverlauf verändert und welche Kriterien im Zeitverlauf als besonders wichtig anzusehen sind.
Die Erwartungen und Wünsche der Kunden sind keineswegs als statisch, sondern vielmehr als dynamisch zu betrachten. Denn mit jeder neuen Konsumerfahrung können sich die Anforderungen der Kunden ändern. Aus Begeisterungsfaktoren werden im Lauf der Kundenbeziehung Basisfaktoren, die keinerlei besondere Zufriedenheit mehr stiften. Es ist nicht möglich, mit nur einer Kundenbefragung eine immer gültige Aussage treffen zu können, wie und womit die Kunden zufrieden gemacht werden können. Dieser Zusammenhang sollte den Unternehmern nahegelegt werden – vielleicht sind diese dann bestrebt, sich kontinuierlich zu verbessern und mit den Kunden in engem Kontakt zu stehen – sei es durch schriftliche oder mündliche, regelmäßig durchgeführte Befragungen oder auch durch einen engen persönlichen Kundenkontakt.

Die Auswahl der Stichprobe sollte (bei entsprechend vorliegenden Kundendaten) optimiert werden. Während bestehende Kunden wertvolle Informationen zu ihrer Zufriedenheit und Loyalität preisgeben können, liefern abgewanderte, Gelegenheitskunden oder unzufriedene Kunden Hinweise auf Optimierungsmöglichkeiten. Es sei noch einmal explizit darauf hingewiesen, dass neben quantitativ orientierten Befragungen die Methoden der qualitativen Forschung zusätzlich besonders wertvolle, vertiefende Aspekte und Erkenntnisse liefern können.
Die erhobenen Daten sind zeitnah auszuwerten und zumindest allen im Verkauf tätigen Mitarbeitern offenzulegen. Es ist darauf zu achten, dass die praktische Relevanz der Ergebnisse sowohl für alle Mitarbeiter, als auch die Unternehmensleitung deutlich wird.
Für zukünftige Forschungsvorhaben könnten daher folgende Aspekte interessant sein:

- Optimierung der Kundenbefragung mittels Durchführung eines Methodenvergleichs: Eine wissenschaftlich fundierte Befragung – wie sie in vorliegender Arbeit vorgestellt wurde – und eine deutlich vereinfachte Form der Befragung werden im Hinblick auf die generierten Ergebnisse verglichen um zu sehen, ob und wie sehr sie sich unterscheiden. Das heißt, ein Befragter müsste im Idealfall zwei Befragungen durchlaufen, dann könnten die Ergebnisse verglichen werden. Auf der Basis dieses Vergleiches könnte ein Konzept erarbeitet werden, welches es ermöglicht, erwünschte Daten möglichst einfach zu generieren.
- Empfehlenswert erscheint die zusätzliche Anwendung qualitativer Marktforschungsmethoden wie zum Beispiel der Critical Incident Methode, Leitfadengestützten Interviews oder einer Gruppendiskussion – so kann fundiert erarbeitet werden, welche Faktoren für Zufriedenheit und Unzufriedenheit sorgen und wie diese in Zukunft vermieden oder optimiert werden können. Zudem können damit in einem ersten Schritt die wesentlichen Kriterien und Gründe für einen Einkauf in kleinen Gartenbaubetrieben und weitere interessante Fragestellungen erarbeitet werden.
- Aufklärungsarbeit leisten, wie den Unternehmern die Kosten-Nutzen-Relation von Kundenbefragungen nahegebracht werden kann. Möglicherweise geschieht dies am besten durch die Berater, welche in regelmäßigem und vertrauensvollem Kontakt zu den Unternehmern stehen. Zusätzlich wäre es sinnvoll, die Bedeutung der Kundenorientierung, Kundenzufriedenheit und -loyalität bereits in die Ausbildung der Gärtner an Berufs- oder Meisterschulen einfließen zu lassen.

11.6 Überarbeitung des operativen Marketingmix

In den untersuchten Unternehmen herrschte oft seitens der Betriebsleiter die Meinung vor, dass die Kunden vor allem wegen der guten Qualität der Pflanzen in die Einkaufsstätte kommen. Aus der FiMix-Segmentierung kann diese Einteilung so nicht bestätigt werden. Vielmehr gibt es ein Kundensegment, welches vor allem Wert auf ein kundenorientiertes Mitarbeiterverhalten legt, sowie auf die Freundlichkeit, Fachkompetenz und Verfügbarkeit des Personals. Das zweite Kundensegment wiederum achtet mehr auf den Preis der Produkte und die Annehmlichkeiten beim Einkauf. Die Qualität der Pflanzen ist für die Kunden beider Segmente signifikant wichtig (wenngleich die Kunden aus Segment 2 ihr noch mehr

Bedeutung beimessen), so dass sich daraus eine Handlungsempfehlung ableiten lässt: Die Qualität der Pflanzen ist für alle Kunden wichtig und trägt auch zur Entstehung der Gesamtzufriedenheit bei – allerdings sollte die Pflanzenqualität als Basisleistung gesehen werden, welche für Kunden selbstverständlich ist. Denn wo, wenn nicht im Fachhandel, kann ein Kunde gute Qualität erwarten? Es macht demnach wenig Sinn, alleine die Qualität der Pflanzen in den Vordergrund der Kommunikationspolitik zu stellen. Denn die eigentlich zufriedenheitsstiftenden Merkmale des gärtnerischen Einzelhandels sind die Mitarbeiter, aber auch der Preis und der Service. Es wäre empfehlenswert, wenn sich die Kleinunternehmen in ihrer Kommunikationspolitik, aber auch im Verhalten den Kunden gegenüber bewusst machen, worin ihre Stärken liegen, die sie vom Wettbewerber positiv abgrenzen.

In den im Rahmen dieser Studie durchgeführten, ausführlichen Interviews mit 41 Betriebsleitern wurde deutlich, dass alle Befragten die Qualität ihrer Pflanzen (seien sie zugekauft, oder selbst produziert) als den wichtigsten Wettbewerbsvorteil gegenüber den konkurrierenden Unternehmen sehen. Mit dieser hohen Pflanzenqualität gehe dann auch ein relativ hoher Preis einher, so die Betriebsleiter. Dadurch sei das Image der Gärtnereien im Hinblick auf die im Vergleich zur Konkurrenz oft hohen Preise tendenziell negativ geprägt. Wie bereits in Kapitel 10.3.2 dargestellt wurde, kennen Kunden von Einzelhandelsgärtnereien aber tatsächlich nur sehr wenig konkrete Preise oder Preisspannen. Gerade bei nicht häufig erworbenen Produkten wie Pflanzen dürfte dies umso mehr der Fall sein. Trotzdem kämpft der Einzelhandels-Gartenbau mit einem negativen, weil zu hohen Preisimage.
Möglicherweise ist das Problem aber nicht der tatsächliche Preis, sondern vielmehr die Vorstellung der Kunden von hohen Preisen. Gärtner sind stolz auf die hohe Qualität ihrer Produkte und werben folglich damit – Qualität wird vom Kunden aber mit hohen Preisen assoziiert. Dadurch entstand im Lauf der Jahre, in denen sich die Einzelhandelsgärtnereien durch die hohe Qualität ihrer Produkte von den Wettbewerbern abgrenzen wollten und mussten, ein nicht der Realität entsprechendes, hohes Preisimage beim Kunden. Dass die Kunden aber über kein exaktes Preiswissen bei gärtnerischen Produkten verfügen, konnte Gabriel (2013) zeigen.
Am weiter oben genannten Beispiel der *Phalaenopsis* wird dieser Zusammenhang besonders deutlich. *Phalaenopsis* gibt es inzwischen in nahezu jeder Einkaufsstätte – sei es im Lebensmitteleinzelhandel, im Einrichtungshaus, im Baumarkt, im Gartencenter oder eben im Fachhandel. In diesen Einkaufsstätten kostet eine *Phalaenopsis* aber unterschiedlich viel, was – vereinfacht ausgedrückt – zu einem entsprechenden Preisimage bezüglich Pflanzen beim Kunden führen kann. Erwirbt dieser beispielsweise im Baumarkt für 7 € eine augenscheinlich schöne *Phalaenopsis*, so entwickelt der Kunde ein dementsprechend gutes Preisimage für Pflanzen im Baumarkt. Sieht er dann später in der Gärtnerei eine andere *Phalaenopsis* für 19 €, so entsteht das Bild von einer teuren Gärtnerei, die auch „nur“ eine *Phalaenopsis* anbietet. Dass sich beide *Phalaenopsis* wesentlich voneinander unterscheiden – sei es durch die Anzahl der Stängel, der Blütenknospen oder der besonderen Farbgebung – kann der Laie nicht erkennen. Was aber möglicherweise in dessen Erinnerung verankert wird, sind die aus Kundensicht nicht nachvollziehbaren, hohen Preise beim Einzelhandelsgärtner bei einer augenscheinlich gleich guten Qualität wie im Baumarkt.

Nachdem die hohe Qualität der Pflanzen ohnehin als Basisleistung gesehen wird, die ihrerseits nicht zur Zufriedenheit führt, ist ein bloßer Fokus darauf in der Kundenkommunikation nicht zielführend.
Vielmehr macht es Sinn, andere Wettbewerbsvorteile – welche die Einzelhandelsgärtnereien aus Kundensicht vom Wettbewerber abgrenzen und die von Kunden auch nachvollzogen werden können – zu kommunizieren. Dazu zählen beispielsweise die in der Regel hohe Anzahl an Mitarbeitern, die für Kunden da sind und sich um deren Belange kümmern. Oder die mögliche Individualität – sei es bei der Dekoration von Geschenken, oder auch der Auswahl an Zusatzprodukten, die nicht zentral und für viele Filialen im gleichen Maße erworben werden müssen, wie dies beispielsweise in Gartencentern der Fall ist. Dadurch kann die Einkaufsatmosphäre in Einzelhandelsgärtnereien sehr individuell gestaltet und damit einmalige Konsumerlebnisse ermöglicht werden. Im Gegensatz dazu spielt es bei filialisierten Gartencentern keine Rolle, in welche Filiale ein Kunde geht, weil die Produkte dieselben sind und die Anordnung der Warengruppen sich in den Filialen ähneln.
Als theoretische Fundierung kann eine Studie von Varki und Colgate (2001, S. 232) herangezogen werden. Die Autoren zeigen für den Bankensektor in Neuseeland und den USA, dass die Preiswahrnehmung in direktem, signifikanten Zusammenhang zur Kundenbindung steht. Wenn es Unternehmer schaffen, eine positive Preiswahrnehmung beim Kunden zu erreichen, kann sich dies positiv auf die Kundenbindung auswirken. Die Autoren schlagen hierfür den Einsatz einer entsprechenden Kommunikationspolitik vor (siehe Varki und Colgate 2001, S. 238) – denn die Preiswahrnehmung der Kunden sollte aktiv gemanagt, und nicht dem Zufall überlassen werden[86].

Die ausgesprochenen Handlungsempfehlungen fassen die dargestellten Ergebnisse – sowohl auf deskriptiver Ebene, als auch bezüglich des PLS-Strukturgleichungsmodells – inhaltlich zusammen und heben sie auf eine andere Betrachtungsebene. Dadurch wird deutlich, dass vorliegende Arbeit einen weiterführenden Beitrag zum aktuellen Erkenntnisstand liefert, wobei eine sehr große Anzahl an Stammkunden zu ihrer Zufriedenheit in Einzelhandelsgärtnereien und Baumschulen befragt wurde. Die Auswertung der Daten zeigt konkret, worin die Stärken und Schwächen der Unternehmen liegen und wo es gegebenenfalls Optimierungsmöglichkeiten auf strategischer Ebene gibt. Den Unternehmen wird empfohlen, die Zufriedenheit und Loyalität ihrer Kunden weiterhin und regelmäßig im Blick zu behalten, um ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

[86] Die Autoren geben dazu auch wertvolle Anregungen für die Umsetzung im Rahmen des operativen Marketing (Varki und Colgate 2001, S. 238–239).

12 Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Dissertation wurde die Zufriedenheit von Kunden der Kleinunternehmen des gärtnerischen Einzelhandels in Bayern untersucht. Die Messung wesentlicher Treiber der Kundenzufriedenheit steht im Fokus dieser Arbeit, weil es positive und für Unternehmen besonders wertvolle Wirkungszusammenhänge zwischen der Kundenzufriedenheit, Kundenloyalität und Unternehmenserfolg gibt. Folglich erscheint ein bestmögliches Wissen im Bezug auf die Wünsche und Erwartungen der Kunden als entscheidend und erstrebenswert für Unternehmen.

Zur Kundenzufriedenheit in der Gartenbaubranche lagen bis dato keine umfassenden Informationen aus breit angelegten Untersuchungen vor. Aus den vier Sparten des deutschen Produktionsgartenbaus wurden für vorliegende Studie Zierpflanzen-Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen ausgewählt, die im Laufe ihres Bestehens oft einen intensiven Kundenkontakt aufgebaut haben. Diese meist familiengeführten Kleinunternehmen müssen sich mit einem seit Jahren anhaltenden Strukturwandel auseinandersetzen. Innerhalb der Jahre 1995 bis 2005 sank die Anzahl aller deutschen Gartenbauproduktionsbetriebe um ein Drittel und die Anzahl der Arbeitskräfte um ein Fünftel, während sich die durchschnittliche gärtnerische Nutzfläche um circa ein Fünftel vergrößert hat. Betriebswirtschaftlich rentable Betriebe werden somit durch Rationalisierungsmaßnahmen immer größer. Kleinere Betriebe müssen versuchen, erfolgversprechende Nischen zu finden, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Die zunehmend hybriden und mobilen Konsumenten können Gartenbauprodukte in großen, meist als Filialen geführten Gartencentern, aber auch bei vielen verschiedenen fachfremden Anbietern erwerben, so dass der kleinstrukturierte Gartenbau auch diesbezüglich unter steigendem Konkurrenzdruck leidet. Aufgrund der starken Bedeutung von Pflanzen im Alltag vieler Konsumenten ist damit zu rechnen, dass die Nachfrage nach gärtnerischen Produkten weiterhin gegeben sein wird.

Kleinunternehmen im Gartenbau haben aufgrund ihrer Betriebsorganisation und Personalverfügbarkeit in der Regel die Möglichkeit, sich intensiv den Wünschen ihrer Kunden zu widmen. Im vergleichsweise zunehmend anonymen Einkauf in großen, konkurrierenden Unternehmen kann dieses Potential als ein entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern betrachtet werden, den es entsprechend gut umzusetzen gilt.

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, die Zusammenhänge zwischen verschiedenen, für den Gartenbau wichtigen Leistungskriterien, und der Kundenzufriedenheit in Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen in Bayern aufzudecken.

Zunächst musste für eine bestmögliche Messung der Kundenzufriedenheit eine fundierte, wissenschaftliche Grundlage geschaffen werden. Dafür wurde das theoretische Zustandekommen der Kundenzufriedenheit mittels des Konfirmations-Diskonfirmations-Paradigmas definiert und die essentielle Bedeutung zufriedener Kunden für Unternehmen herausgearbeitet.

Im Anschluss daran wurden gängige Methoden für eine ereignis- oder merkmalsorientierte Messung der Kundenzufriedenheit gezeigt. Ein weiterer Bestandteil der theoretischen Arbeit

war es, den Sinn und Nutzen von Kundenbefragungen zu deren Zufriedenheit aus Sicht der Kleinunternehmen darzustellen. Hierbei konnte gezeigt werden, dass diese Unternehmen oft nicht über die nötigen personellen und finanziellen Ressourcen verfügen, um Befragungen durchführen und praxistauglich auswerten zu können. Zudem erscheint die Kosten-Nutzen Relation von Kundenbefragungen für viele Unternehmen als ungünstig. Es ist somit besonders wichtig, den Wert von regelmäßig durchgeführten Kundenbefragungen für Unternehmen herauszustellen, denn nur so können die sich verändernden Wünsche aktueller, abgewanderter und potentieller Kunden – und nicht nur solcher, die ihre Vorstellungen ohnehin offen kommunizieren – erkannt und erfüllt werden.
Wie die Zufriedenheit von Konsumenten im Rahmen nationaler und internationaler Studien gemessen und analysiert wird, wurde im Anschluss daran dargestellt. Die Methode der Strukturgleichungsmodellierung wird hierfür weltweit bereits häufig eingesetzt und aufgrund ihrer diskutierten Vorteile als aktueller Stand der wissenschaftlichen Forschung angesehen.

Zur Datengewinnung für vorliegende Arbeit wurde im September 2009 eine schriftliche, mehrdimensionale und merkmalsorientierte ex post- Zufriedenheitsmessung bei Stammkunden von 41 gärtnerischen Einzelhandelsbetrieben in Bayern durchgeführt. Vorab musste ein entsprechendes Konzept erarbeitet werden, um eine bestmögliche Vorgehensweise bei der Operationalisierung der Konstrukte, sowie der Datenerhebung und -auswertung sicherzustellen.
Durch die Auswertung von 4.212 Kundenfragebogen (bei einem Rücklauf von 22 %) konnten die Wünsche und Erwartungen der Kunden bezüglich der abgefragten Leistungskriterien identifiziert werden. Wesentliche, zufriedenheitsstiftende Kriterien wie beispielsweise die Qualität der Pflanzen und Sortimentsbreite, aber auch die Freundlichkeit, Verfügbarkeit und Beratungsleistung des Personals konnten dadurch ermittelt werden.
Weitere deskriptive Auswertungen der gewonnenen Daten ermöglichten eine Charakterisierung der Kunden aufgrund soziodemographischer Merkmale. So konnte gezeigt werden, dass die Kunden des gärtnerischen Einzelhandels vorwiegend weiblich sind, die Haushalte über ein überdurchschnittlich gutes Haushaltsnettoeinkommen verfügen und circa zwei Drittel der Befragten älter als 50 Jahre sind. Die Befragten sind für die Betriebe wertvolle Kunden – sie geben überdurchschnittlich viel Geld für Blumen, Pflanzen und gärtnerische Dienstleistungen aus. Die meisten Kunden beabsichtigen, auch in der Zukunft Kunde der jeweiligen Gärtnerei oder Baumschule zu bleiben. Nachdem Pflanzen im Alltag der Befragten eine große Rolle spielen und die Beschäftigung mit Pflanzen ein wichtiges und entspannendes Hobby darstellt, ist mit einer fortdauernden Nachfrage nach gärtnerischen Produkten zu rechnen. Insgesamt bezeichnen sich 92 % aller Befragten als *„sehr zufrieden“* oder *„zufrieden“* mit ihrer Einkaufsstätte, was sich auch in einem sehr hohen – und für Unternehmen generell sehr wichtigen – Weiterempfehlungsverhalten (92 % aller Befragten) niederschlägt.
Allerdings sind junge Familien oder jüngere Kunden – im Hinblick auf ein anzustrebendes und langfristig gesichertes Fortbestehen der untersuchten Einkaufsstätten – kaum in den untersuchten Gärtnereien und Baumschulen vorzufinden. Für die zukünftige Entwicklung erscheint dieser Umstand als besonders wichtig, denn wenn es nicht zeitnah gelingt, junge und

neue Kunden an die Unternehmen zu binden, stehen die traditionellen Gärtnereien und Baumschulen zukünftig vor schwerwiegenden Herausforderungen. Sie sind dann darauf angewiesen, neue Kunden zu akquirieren und diese dauerhaft an ihr Unternehmen zu binden, was mit hohen Kosten und einem großen Aufwand verbunden sein wird.

Als ein weiterer zentraler Forschungsschwerpunkt vorliegender Arbeit wurde der Zusammenhang zwischen verschiedenen latenten Konstrukten (Preis, Service, Personal, Produkt und Sortiment, Einkaufsflair, sowie Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter und Bedeutung von Pflanzen) und der Kundenzufriedenheit mittels eines Strukturgleichungsmodells erfasst. Als die hierfür am besten geeignete Methode erschien die Pfadmodellierung mit SmartPLS 2.0 (beta), denn die vorliegenden Daten waren zum einen nicht normalverteilt und zum anderen galt es, zahlreiche reflexive und formative Konstrukte abzubilden. Eine ausführliche Darstellung der gewählten Partial Least Squares-Methode (PLS) rückte die theoretischen Anforderungen an die Strukturgleichungsmodellierung in den Mittelpunkt. Als Schwerpunkt der theoretischen Erklärungen stand neben dem gängigen Aufbau eines PLS-Modells die Eignung und Operationalisierung formativer und reflexiver Konstrukte im Fokus, sowie die abschließende Gütebeurteilung eines PLS-Modells.
Durch das für diese Dissertation entwickelte Strukturgleichungsmodell konnte – nach einer erfolgreich durchgeführten Güteprüfung aller verwendeten Indikatoren und Konstrukte – gezeigt werden, dass das Konstrukt „Pflanze und Sortiment“ die größte Rolle bei der Erklärung der Varianz der Kundenzufriedenheit für Kunden bayerischer Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen spielt. Aufgrund eines signifikant hohen Pfadkoeffizienten (in Höhe von 0,252.) konnte gezeigt werden, dass vor allem die Qualität der Pflanzen, aber auch die Sortimentsbreite und -tiefe, das Angebot an Dünger, Pflanzenschutzmitteln und Substraten, sowie das Angebot von Geschenkartikeln und Accessoires den größten Einfluss auf die Entstehung von Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel ausüben. Einen ebenso wesentlichen Einfluss übt eine hohe „Kundenorientierung der Mitarbeiter“ auf die Kundenzufriedenheit (Pfadkoeffizient 0,225) aus. Für die Kunden von Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen ist es folglich besonders wichtig, dass das Personal die Belange des Kunden ernst nimmt und aktiv versucht, Kundenwünsche adäquat zu erfüllen. Dies gelingt am besten durch aufmerksames Zuhören und eine kompetente Beratung. Wenn es den Unternehmen gelingt, kundenorientierte Mitarbeiter im Verkauf zu haben, können dadurch intensive Kundenbeziehungen aufgebaut werden. Langfristig kann der Umstand, dass Kunden zufrieden und an ein Unternehmen gebunden sind, einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens liefern.
Weniger stark, aber dennoch signifikant, liefern die Konstrukte „Service“, „Preis“ und „Einkaufsflair“ einen weiteren Erklärungsbeitrag zur Varianz der Kundenzufriedenheit. Es ist – zusammenfassend gesagt – für die Kleinunternehmen des gärtnerischen Einzelhandels demnach besonders entscheidend, ein hohes Maß an Kundenorientierung im Unternehmen, Service, ein attraktives Preis-Leistungsverhältnis und Einzigartigkeit anzubieten, um ihre Kunden besonders zufrieden zu stellen.
Gärtnerische Produkte können (unabhängig von der Einkaufsstätte, in der sie verkauft werden) im Hinblick auf deren Qualität von Laien selten objektiv beurteilt werden. Für

Kunden stellt sich damit die Frage, in welcher Einkaufsstätte Pflanzen erworben werden sollen. Je nachdem, wie bequem diese Kunden denken und handeln, oder wie der geplante oder auch spontane Kauf in den Tagesablauf passt, fällt eine Entscheidung für oder gegen ein bestimmtes Unternehmen. Umso wichtiger ist es damit, dass die klein- und mittelständisch geprägten Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen den Kunden etwas anbieten, was diese bei Wettbewerbern nicht finden. Ein besonderer Service, Kundenorientierung im Unternehmen oder auch die Einkaufsatmosphäre können dafür sorgen, dass Kunden gerne in eine Gärtnerei gehen und sich dort von einer ansprechenden Warenpräsentation zum Kauf inspirieren lassen. Der Umstand, wie sehr ein Kunde Pflanzen im Alltag zum sich Wohlfühlen braucht und wie entspannend die Arbeit mit Pflanzen für die Befragten ist, spielt hingegen keine Rolle bei der Erklärung der Varianz der Kundenzufriedenheit.

Um die Kunden in Abhängigkeit von verschiedenen Segmentierungskriterien unterscheiden zu können, wurden im Rahmen einer a priori-Segmentierung mehrere Gruppenvergleiche durchgeführt. Anhand von diesen Gruppenvergleichen, die mittels vorab definierter Segmentierungskriterien berechnet wurden, konnten folgende weiterführende Zusammenhänge aufgedeckt werden:

- Das Alter der Kunden spielt eine Rolle bei der Erklärung der Kundenzufriedenheit. Kunden, die älter als 61 Jahre sind, legen wesentlich mehr Wert auf die Kundenorientierung im Unternehmen und auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter als vergleichsweise jüngere Kunden (50 und jünger).
- Das Geschlecht der Kunden lässt Rückschlüsse auf deren Anforderungen an den Einkauf von Pflanzen zu. Während Frauen eine besondere Einkaufsatmosphäre schätzen, wollen Männer gerne kompetent und zielführend beraten werden. Die Bedeutung von Pflanzen spielt im Alltag von Frauen eine größere Rolle, denn Pflanzen werden als wichtiges Hobby bezeichnet und sorgen für Entspannung. Eventuell haben sich die weiblichen Kunden dadurch mehr Pflanzenwissen angeeignet als die befragten Männer, denn diese sind vor allem auf die Kundenorientierung der Mitarbeiter angewiesen und suchen nach Beratung. Bei den männlichen Kunden führt ein hohes Maß an Kundenzufriedenheit aber dennoch nicht zu mehr Loyalität.

Unter der Annahme von Heterogenität in den Befragungsdaten wurde mit FiMix-PLS ein statistisches Analysetool angewandt, mit welchem das entwickelte Strukturgleichungsmodell für zwei Kundensegmente neu berechnet wurde. Dabei konnte gezeigt werden, dass durchaus Datenheterogenität vorliegt. Zwei verschiedene Kundensegmente konnten identifiziert werden, welche sich im Hinblick auf die Höhe der jeweiligen Pfadkoeffizienten signifikant voneinander unterscheiden. 52 % der Kunden werden Segment 1 zugeordnet, während 48 % zu Segment 2 gehören.
Die Kunden, welche Segment 1 zugeordnet werden können, legen besonders viel Wert auf den Preis und Service im Unternehmen. Insbesondere Sonderangebote, sowie eine attraktive Warenpräsentation führen für diese Kunden zur Zufriedenheit. Kunden aus Segment 2 bevorzugen ein kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter und freundliches, kompetentes sowie verfügbares Personal. Für diese Kunden ist die Qualität der Pflanzen von besonderer

Bedeutung. Abschließend konnte festgestellt werden, dass die Wünsche der Kunden mit Hilfe der FiMix-Segmentierung noch differenzierter betrachtet werden können, als dies im PLS-Ausgangsmodell möglich ist. Dadurch eröffnete sich eine diskussionswürdige Fragestellung. Wenn es mit Hilfe der Segmentierung nicht möglich gemacht werden kann, Kunden in realiter erkennen zu können, erscheint die hier erfolgte Differenzierung der Kunden lediglich als ein Artefakt. Wahrscheinlich könnte dieses Problem in zukünftigen Studien umgangen werden, indem mehr geeignete Kundendaten erhoben werden würden.
Die Loyalität der Kunden konnte nur in einem geringen Maß durch die Kundenzufriedenheit erklärt werden. Offensichtlich gibt es hier verschiedene Störfaktoren die dazu führen, dass zufriedene Kunden nicht zwangsläufig loyal sind. Laut Kundenbefragung spielen vor allem preislich attraktive Angebote von Mitbewerbern eine Rolle für den Einkauf von Pflanzen. Zudem werden Pflanzen auch häufig in anderen Einkaufsstätten erworben – dies kann geplant, oder auch impulsiv geschehen. Konsumenten verhalten sich beim Einkauf hybrid, das heißt, sie suchen zum Teil völlig verschiedene Einkaufsstätten auf und decken dort ihren Bedarf. Zum einen lässt sich dieser Umstand auf das Variety seeking-Motiv zurückführen, denn Kunden suchen nach Abwechslung. Zum anderen werden die Einkaufsstätten auch danach ausgewählt, wie bequem sie zu erreichen sind und ob alle nötigen Produkte in einer Einkaufsstätte angeboten werden.
Um im Rahmen zukünftiger Forschungsvorhaben noch mehr erklärende Aspekte für den Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität aufdecken zu können, wurden mögliche zusätzliche Konstrukte oder Variablen recherchiert. Im Wesentlichen könnte die affektive, konative und Verhaltens-Loyalität von Kunden noch mittels qualitativer Forschungsmethoden untersucht werden und im Anschluss in ein erweitertes Strukturgleichungsmodell integriert werden. Auch erscheint die Frage interessant, wie der Einkauf von Pflanzen und Gartenbauprodukten bei den Kunden mental verbucht wird (mental accounting), weil sich daraus auch theoretisch ableiten lässt, warum Kunden verschiedene Einkaufsstätten aufsuchen, obwohl sie sich auch als Stammkunde einer Gärtnerei oder Baumschule bezeichnen. Besonders wichtig erscheint weiterhin der Umstand, dass Kunden, obwohl sie mit einer Einkaufsstätte zufrieden sind, aufgrund ihrer Kaufgewohnheiten auch andere Geschäfte aufsuchen.
Als ein weiteres, mögliches Konstrukt wurde das Image einer Gärtnerei ausführlich diskutiert. Als wesentlicher Bestandteil dieses Konstruktes könnten das Preisimage, sowie weitere, qualitativ zu erforschende Vorstellungen (beispielsweise die Kundenorientierung im Unternehmen, die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Sortiment und Atmosphäre) der Kunden enthalten sein. Zusätzlich könnte die Emotion der Kunden beim Einkauf – sei sie negativ oder positiv – einen weiteren Erklärungsbeitrag liefern.

Auf der Basis aller gewonnenen Erkenntnisse konnten abschließend Handlungsempfehlungen für die strategische Ausrichtung von klein- und mittelständisch geprägten Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen ausgesprochen werden. Im Wesentlichen sollten Unternehmen der Kundenloyalität eine stärkere Bedeutung beimessen, als dies momentan realisiert wird. Loyale Kunden sichern langfristig den Unternehmenserfolg, indem sie ein Unternehmen aktiv weiterempfehlen und beabsichtigen, auch weiterhin dort einzukaufen. Die

Kundenorientierung im Unternehmen erscheint vor dem Hintergrund eines wettbewerbsintensiven Marktes besonders wichtig für klein- und mittelständisch geprägte Einzelhandelsgärtnereien und -baumschulen. Kundenbefragungen liefern wichtige Einblicke in die Wünsche der Kunden und sollten daher in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden. Um eine differenzierte Auswertung zu ermöglichen, sollten dabei geeignete und aussagekräftige Daten zum Kaufverhalten der Kunden erhoben werden.

13 Summary

Since plants are unquestionably very important for the everyday life of humans, the demand for horticultural products in Germany will persist in the future. However, the number of horticultural small and medium-sized enterprises (SME) has decreased in recent years, while the cultivated horticultural area has increased during the same period. In consequence, the economic situation of many horticultural SMEs is not good enough to guarantee their existence within the future.

Due to these structural changes within the horticultural branch, it is becoming increasingly important for SMEs to be able to compete with DIY-Stores, garden centers, food retailing or other suppliers of plants and horticultural products.

As today's consumers are mobile, convenient, seek for variety and are impulse buyers, they frequent many different places of sale. This makes it challenging for enterprises to develop and keep stable customer relations. For this purpose, consumer satisfaction can be seen as a precondition for current and future business success. Satisfied customers are important and valuable for enterprises, since they buy more products, recommend the company to others, tend to be loyal and give feedback.

Buying plants or horticultural products in convenience stores or large garden centers might be considered as a quite anonymous act for customers that wish to talk to qualified personnel or have open questions in mind. On the contrary, SMEs have often established an intensive, personal and close customer contact over the years, which might be an appropriate niche for being able to compete successfully and keep market shares. A close customer relationship, together with a unique service and shopping atmosphere, can lead to satisfied consumers of horticultural SMEs.

Since a positive interrelationship between customer satisfaction, customer loyalty and a company's business success is known, it is crucial to identify the main factors of customer satisfaction. Thus customer satisfaction in horticultural retail trade nurseries in Bavaria is being analyzed within this PhD thesis. For this purpose, 18,000 customers of such nurseries received a written and standardized questionnaire in 2009. A return quote of 22 % led to a detailed insight into customer wishes, thoughts and their evaluation of satisfaction parameters. Socio-demographic criteria was evaluated and allowed the characterization of the customers. Since structural equation modeling can be considered to be state of the art within the field of measuring customer satisfaction, SmartPLS 2.0 (beta) was used to calculate the causal relationships between customer satisfaction and latent influencing constructs such as price, service, personnel, product and assortment, shopping atmosphere, customer orientation and loyalty.

As a result, the construct plant and assortment is most important when explaining the variance of customer satisfaction (R^2 = 51.5 %). Second comes in customer orientation, which shows that customers expect to find personnel that honestly want to help and satisfy their wishes.

In order to uncover possibly existing heterogeneity within the data, Fimix-PLS was used to estimate structural equation models for two different customer segments. Those two segments differ significantly from each other concerning the path coefficients within the inner PLS-model. The customers of segment 1 (52 % of all customers) attach great importance to attractive prices and a good service, while the customers of segment 2 (48 % of all customers)

are satisfied when they find high quality products and come across friendly and competent personnel.
Hence, consumer´s wishes and needs can be better understood when applying consumer segmentation, so that the results gained via FiMix-PLS should be regarded as an extension of the PLS-results. A cutback of this method is the identification of the two segments in reality. So far, the surveyed data is not sufficient to enable us to find explanatory variables for the segmentation so that additional consumer-related data such as positive or negative emotions should be collected in further studies.
Customer loyalty could only be explained to a small extent via customer satisfaction within this study. Obviously, some disruptive factors exist, which make satisfied consumers not being necessarily loyal to an enterprise. Reasons therefore might be attractive prices offered by competitors as well as consumer´s variety seeking or convenience. Possible factors that affect the causal relationship between satisfaction and loyalty (such as e.g. the image of a nursery or consumer´s emotions) might be identified via qualitative research in future studies.
Recommendations concerning the strategic management of small and medium-sized horticultural enterprises could be given based on the findings of this PhD-thesis. Basically, customer loyalty should be understood as being even more important than customer satisfaction. Loyal customers recommend an enterprise, intend to buy products there also in future and thus secure the success of a company. Keeping structural changes within the German market for plants in mind, customer orientation can be an appropriate measure for SMEs in horticulture to stay competitive in future.

Literaturverzeichnis

AG, ServiceBarometer (2011): Serviceprofil 2011 - Bau- und Heimwerkermärkte. Hrsg. v. ServiceBarometer AG. Online: http://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/tl_files/files/serviceprofil2011_006.pdf, abgerufen am 15.02.2012.

Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH (2012): Marktdaten Zierpflanzen 2011 & 2012. Fachtagung Beet- und Balkonpflanzen am 18. Juli 2012 in Dresden-Pillnitz. Unter Mitarbeit von Britta Biegler. Hrsg. v. AMI Agrarmarkt Informations-Gesellschaft mbH. Bonn. Online: http://www.landwirtschaft.sachsen.de/landwirtschaft/download/MarktDaten_Zierpflanzen_2011_18.07.12_Dresden_Handout.pdf, abgerufen am 04.03.2013.

Albers, Sönke; Klapper, Daniel; Konradt, Udo; Walter, Achim; Wolf, Joachim (Hrsg.) (2009): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden.

American Customer Satisfaction Index (2012): Map of ACSI Structure. ACSI Benchmarks: National, Sector & Industry. Online http://www.theacsi.org/index.php?option=com_content&view=article&id=261:acsi-sectors-and-industries&catid=14&Itemid=338, abgerufen am 04.06.2012.

Anderson, Eugene W.; Mittal, Vikas (2000): Strengthening the Satisfaction-Profit Chain. In: *Journal of Service research* (3), S. 107–120.

Anderson, Eugene W.; Fornell, Claes; Mazvancheryl, Sanal K. (2004): Customer Satisfaction and Shareholder Value. In: *Journal of Marketing* 68 (4), S. 172–185.

Anderson, R. (1973): Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. In: *Journal of Marketing Research* 10, S. 38-44.

Arens, Melanie (2006): Bonusprogramme in Deutschland. Eine Studie der TNS Emnid Medien- und Sozialforschung GmbH. Hrsg. v. TNS Emnid. Bielefeld, abgerufen am 04.05.2012.

Babin, Barry; Darden, William (1996): Good and bad shopping vibes: spending and patronage satisfaction. In: *Journal of Business Research* 35, S. 201–206.

Balderjahn, Ingo; Scholderer, Joachim (2007): Konsumentenverhalten und Marketing. Grundlagen für Strategien und Maßnahmen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bauer, Hans; Keller, Thomas; Falk, Tomas (2008): Management von Kundenzufriedenheit in der Hotelbranche. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 543–564.

Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Hrsg.) (2010): Bevölkerung und Erwerbstätige Bayerns 2009. Teil II der Ergebnisse der 1%-Mikrozensuserhebung 2009. Statistische Berichte.

Bayol, Marie-Paule; La Foye, Anne de; Tellier, Carole; Tenenhaus, Michel (2000): Use of PLS Path Modelling to estimate the European Consumer Satisfaction Index (ECSI) model. In: *Statistica Applicata* 12 (3), S. 361–375.

Behe, Bridget; Barton, Susan (2000): Consumer Perceptions of Product and Service Quality Attributes in Six U.S. States. In: *Journal of Environmental Horticulture* 18 (2), S. 71–78.

Behe, Bridget; Dennis, J.H (2009): Age Influences Gardening Purchases, Participation, and Customer Satisfaction and Regret. In: P.P Oppenheim, P. J. Batt; N. Jayamangkala (Hrsg.):

Proceedings of the XVIth international Symposium on Horticultural Economics and Management. Band 831. Leuven, Belgium: ISHS (831), S. 179–184.

Behe, Bridget; Prince, Timothy; Tayama, Harry (1992): Market Segmentation of Supermarket Floral Customers. In: *HortScience* 27 (5), S. 459–462.

Behr, Hans-Christoph; Niehues, Richard (2009): Markt und Absatz: In: Walter Dirksmeyer (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung. Braunschweig, S. 69–98.

Berekoven, Ludwig; Eckert, Werner; Ellenrieder, Peter (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 11., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden. Online: http://bthueringen.ciando.com/shop/book/short/index.cfm/fuseaction/short/bok_ID/11902/, abgerufen am 12.10.2010.

Beutin, Nikolas (2008a): Management von Kundenzufriedenheit: ein Beispiel aus dem Maschinen-/Anlagebau. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 431–446.

Beutin, Nikolas (2008b): Verfahren zur Messung der Kundenzufriedenheit im Überblick. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 115–152.

Bitner, M. (1990): Evaluating service encounters: The effects of physical surroundings and employee responses. In: *Journal of Marketing* 54, S. 69-82.

Bitsch, Vera (2006): Job Attitudes of Agricultural Middle Managers. Department of Agricultural Economics, Michigan State University. Michigan. Online: http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/21415/1/sp06bi01.pdf. , abgerufen am 12.11.2012.

Bitsch, Vera; Hogberg, Michael (2005): Exploring horticultural employees' attitudes towards their jobs: A qualitative analysis based on Herzberg's theory of job satisfaction. In: *Journal of Agricultural and Applied Economics* 37 (3), S. 659–671.

Blumenmarketing Austria: Pflanzen zum Wohlfühlen - Get cool mit dem Elefantenfuß. Hrsg. v. Blumenmarketing Austria. Wien. Online: http://www.pflanzen-zum-wohlfuehlen.at./, abgerufen am 09.09.2012.

Bortz, Jürgen (2005): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6., vollst. überarbeitete und aktualisierte Auflage Heidelberg: Springer Medizin.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola; (2009): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarbeitete Auflage, Heidelberg: Springer-Medizin-Verl.

Boßow-Thies, Silvia; Panten (2009): Analyse kausaler Wirkungszusammenhänge mit Hilfe von Partial Least Squares (PLS). In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 365–380.

Brandt, Randall (1988): How Service Marketers can identify value-enhancing Service Elements. In: *The Journal of Services Marketing* 2 (3), S. 35–41.

Breuer, Peter; Eltze, Christoph; Schwertel, Stefan; Wunderlin, Matthias; Zipfel, Christoph (2007): Convenience: Tante Emma kehrt zurück. McKinsey & Company. Köln (Akzente). Online: http://www.econbiz.de/literatur-und-faktensuche/detailed-view/doc/convenience-tante-emma-kehrt-zur%C3%BCck-breuer-peter/10009072619/, abgerufen am 11.12.2012.

Brosius, Felix (1998): SPSS 8.0. Bonn: MITP-Verl.

Bruhn, Manfred (2008): Nationale Kundenzufriedenheitsindizes. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 179–206.

Bruhn, Manfred (2009): Das Konzept der kundenorientierten Unternehmensführung. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 33–66.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz: Ertragslage Garten- und Weinbau 2009. Berichtsjahr für die BMELV-Testbetriebsergebnisse ist das Kalenderjahr 2007 bzw. Wirtschaftsjahr 2007/08. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Online: http://berichte.bmelv-statistik.de/GBB-2000000-2009.pdf.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2006): Der Gartenbau. Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Berlin.

Burns, David; Neiser, Lewis (2006): Customer satisfaction in a retail setting. The contribution of emotion. In: *International Journal of Retail and Distribution Management* 34 (1), S. 49–66.

Butsunturn, Chaat (2013): Homepage des American Customer Satisfaction Index. San Francisco. Online: http://www.theacsi.org/, abgerufen am 05.07.2012.

Capital IQ Compustat (2003): Homepage des Unternehmens Capital IQ Compustat. Online: http://www.compustat.com/, abgerufen am 02.02.2012.

Chandler, Colby (1989): Quality: Beyond Customer Satisfaction. In: *Quality Progress* 22 (2), S. 30–32.

Cheema, Amar; Soman, Dilip (2006): Malleable Mental Accounting: The Effect of Flexibility on the Justification of Attractive Spending and Consumption Decisions. In: *Journal of Consumer Psychology* 16 (1), S. 33–44.

Chin, Wynne (1998): The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modeling. In: George A. Marcoulides (Hrsg.): Modern methods for business research. Mahwah N.J. u.a.: Erlbaum (Quantitative methodology series), S. 295–336.

Chin, Wynne (2000): Partial Least Squares For Researchers: An overview and presentation of recent advances using the PLS approach. Online: http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/icis2000plstalk.pdf, abgerufen am 07.05.2011.

Chin, Wynne (2009): The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In: George A. Marcoulides (Hrsg.): Modern methods for business research. [Nachdr.]. New York, NY: Psychology Press (Quantitative methodology series), S. 295–336.

Chiquita Brands International, Inc: Homepage. Hrsg. v. Inc Chiquita Brands International. Online: http://www.chiquita.com/Home.aspx, abgerufen am 02.01.2012.

Christophersen, Timo; Grape, Christian (2009): Die Erfassung latenter Konstrukte mit Hilfe formativer und reflektiver Messmodelle. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 103–118.

Churchill, G; Surprenant, C. (1982): An investigation into the determinants of customer satisfaction. In: *Journal of Marketing Research*, S. 491-504.

Dähne Informationsdienst (2009): Bestwert wieder erreicht. Der DIY-Handel verbessert sich beim Kundenmonitor im Vergleich zum Vorjahr und erreicht den Zehnjahresbestwert in Sachen Globalzufriedenheit. Hrsg. v. Dähne Verlag GmbH. Ettlingen. Online: http://www.diyonline.de/documents/20091014113620175 2.pdf, abgerufen am 10.10.2009.

Dallmer, Heinz: Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Direct Marketing. Hrsg. v. Gabler Verlag. Online: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/618/direct-marketing-v8.html, abgerufen am 02.01.2012.

Darke, Peter; Dahl, Darren (2003): Fairness and Discounts: The Subjective Value of a Bargain. In: *Journal of Consumer Psychology* 13 (3), S. 328–338.

Das Grüne Medienhaus (2011): Pflanzen im Büro. Hrsg. v. Das Grüne Medienhaus. Bonn. Online: http://www.gruenes-medienhaus.de/artikel/2704, abgerufen am 24.04.2012.

Dennis, J.H; Behe, Bridget; Fernandez, Thomas; Schutzki, Robert (2004): Do Plant Guarantees Matter? The Role of Satisfaction and Regret when Guarantees are Present. In: *HortScience* 40 (1), S. 142–145.

Diamantopoulos, Adamantios (2008): Formative indicators: Introduction to the special issue. In: *Journal of Business Research* 61, S. 1201–1202.

Diamantopoulos, Adamantios; Riefler, Petra; Roth, Katharina (2008): Advancing formative measurement models. In: *Journal of Business Research* (61), S. 1203–1218.

Dick, Alan; Basu, Kunal (1994): Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. In: *Journal of Academy of Marketing Science* 22 (2), S. 99–113.

Diehl, Kristin; Poynor, Cait (2010): Great Exprectations?! Assortment Size, Expectations and Satisfaction. In: *Journal of Marketing Research*, S. 312–322.

Dirksmeyer, Walter (Hrsg.) (2009): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung. Johann Heinrich von Thünen-Institut. Braunschweig.

Donovan, Robert; Rossiter, John; Marcoolyn, Gilian; Nesdale, Andrew (1994): Store atmosphere and purchasing behavior. In: *Journal of Retailing* 70 (3), S. 283–294.

Dudek, Nina (2006): Befragung von jungen Familien zum Einkaufsverhalten bei Gartenartikeln. Diplomarbeit. Weihenstephan-Triesdorf, Weihenstephan. Fachbereich Gartenbau und Lebensmitteltechnologie.

Eberl, Markus (2004): Formative und reflexive Indikatoren im Forschungsprozess: Entscheidungsregeln und die Dominanz des reflektiven Modells. Hrsg. v. Prof. Dr. Manfred Schwaiger. Ludwig-Maximilians-Universität München. München (Schriften zur Empirischen Forschung und Quantitativen Unternehmensplanung, 19). Online: http://www.imm.bwl.uni-muenchen.de/forschung/schriftenefo/ap_efoplan_19.pdf., abgerufen am 06.06.2011.

Efron, B. (1979): Bootstrap methods: Another look at the jackknife. In: *The Annals of Statistics* 7 (1), S. 1–26.

Eggert, Andreas; Fassott, Georg (2003): Zur Verwendung formativer und reflektiver Indikatoren in Strukturgleichungsmodellen. In: *Kaiserslauterer Schriftenreihe Marketing* (20).

Eklöf, Jan (2010): EPSI Rating – International Benchmark trends for Customer Satisfaction and Consumer Sentiment monitoring. London. Online: http://www.epsi-hellas.org/images/stories/results/Press_EPSI-09_economy-wide.pdf, abgerufen am 05.06.2012.

Eklöf, Jan (2011): Pan European Customer Satisfaction. Pan European CSI Benchmark Report 2011. Online: http://www.epsi-uk.org/images/stories/results/Pan%20European/PAN-EU-Report-2011_def.pdf, abgerufen am 06.06.2012.

Enneking, Katharina (2009): Potential für die Branche. In: *Gestalten und Verkaufen* (12), S. 12–13.

Erren, Jörg (2010): Bonusprogramme in Deutschland. Eine Studie der TNS Emnid Medien- und Sozialforschung GmbH. Hrsg. v. TNS Emnid. TNS Emnid. Bielefeld. Online: http://www.loyaltypartner.com/fileadmin/bilder_lp/Presse/Studien/Emnid_Studie_2010.pdf, abgerufen am 07.12.2012.

Esch, Franz-Rudolf; Langner, Tobias; Schmitt, Bernd; Geus, Patrick (2006): Are brands forever? How brand knowledge and relationships affect current and future purchases. In: *Journal of Product & Brand Management* 15 (2), S. 98–105.

Euro (2012): Deutschlands beste Banken. Hrsg. v. Finanzen Verlag GmbH. München. Online: http://www.finanzen.net/euro/nachricht/Deutschlands-beste-Banken-1813579, abgerufen am 16.07.2012.

Europäische Kommission (2013): Einteilung in Klein, Kleinst-, und Mittelständische Unternehmen. Europäische Kommission. Online: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_de.htm, abgerufen am 23.02.2013.

Festinger, L. (1942): A theoretical interpretation of shifts in level of aspiration. Psychological Review, 49, S. 235-250.

Fey, Rupert (2009): Nur Marken erwirtschaften dauerhaft hohe Erträge. In: *TASPO* (32), S. 3.

Fisher, C.D; Locke, E.A (1992): The New Look in Job Satisfaction Research and Theory. In: C. J. Cranny, P. C. Smith und E. F. Stone (Hrsg.): Job satisfaction; How people feel about their job and how it affects their performance, S. 165–194.

Foscht, Thomas; Swoboda, Bernhard (2007): Käuferverhalten. Grundlagen - Perspektiven - Anwendungen. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Fuchs, O.; Klenk, P. (2008): Management von Kundenzufriedenheit im Finanzdienstleistungsbereich: das Beispiel Bremer Landesbank. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 447–460.

Gabriel, Andreas (2013): Measuring dimensions of subjective price perception of consumers buying floricultural products. (Eingereicht). In: *European Journal of Marketing*.

Gabriel, Andreas; Menrad, Klaus (2012): Price Perception and long-term price knowledge of buyers of ornamental plants in Germany. In: J.-C Mauget (Hrsg.): Acta Horticulturae. 2nd symposium on horticulture in Europe. 1st - 5th July 2012 in Angers (France) Book of Abstracts, S. 139–140.

Gabriel, Andreas; Menrad, Klaus (2010): Segmentation of customers of horticultural products in Germany. In: Loy Müller (Hrsg.): Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaus e. V. Agrarmärkte nach dem Boom. 45 Bände, S. 491–493.

Gerlach, Sabine; Spiller, Achim; Engelken, Julia (2006): Kundenbindung und Wechselbereitschaft im Bio-Fachhandel: Ein multinomiales Logit-Modell. Unternehmen im Agrarbereich vor neuen Herausforderungen. In: *Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V.* 2006 (41), S. 153–162.

Gerpott, Torsten (2008): Management von Kundenzufriedenheit in der Mobilfunkbranche. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 507–542.

Gesellschaft für Markt- und Betriebsanalyse mbH GEMABA (2012): 30 Jahre Baumarkt-Strukturuntersuchung der GeMaBa. Hrsg. v. GEMABA. Online: www.gemaba.de/Baumarktstruktur2012.pdf, abgerufen am 03.02.2013.

Giebelhausen, Michael; Robinson, Stacey; Cronin, Joseph (2011): Worth waiting for: increasing satisfaction by making consumers wait. In: *Journal of Academy of Marketing Science* 39, S. 889–905.

Gierl, H.; Bartikowski, B. (2003): Ermittlung von Satisfiers, Dissatisfiers und Criticals in der Zufriedenheitsforschung. In: *Der Markt - Zeitschrift für Absatzwirtschaft und Marketing* 42 (164), S. 14–34.

Glusac, Nikola (2009): Bonusprogramme – ein wirkungsvolles Kundenbindungsinstrument? In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 557–568.

Google (2012): Suchmaschine Google. Online: www.google.de, abgerufen am 10.07.2012.

Görtler, Edmund; Rosenkranz, Doris (2006): Mitarbeiter- und Kundenbefragungen. Methoden und praktische Umsetzung. München: Hanser (Pocket-Power, 49).

Göthlich, Stephan (2009): Zum Umgang mit fehlenden Daten in großzahligen empirischen Erhebungen. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 119–135.

Göttl, Markus; Gabriel, Andreas; Menrad, Klaus (2008): Kundenbindung und Kundenzufriedenheit in österreichischen Endverkaufsgärtnereien. Hrsg. v. Hochschule Weihenstephan-Triesdorf. Weihenstephan. Online: http://www.hswt.de/fgw/infodienst/2008/oktober/unternehmensfuehrung.html, abgerufen am 14.03.2012.

Grabner-Kräuter, Sonja; Schwarz-Musch, Alexander (2009): CRM - Grundlagen und Erfolgsfaktoren. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 177–196.

Gröppel-Klein, Andrea; Weinberg, Peter (Hrsg.) (2004): Konsumentenverhaltensforschung im 21. Jahrhundert. Unter Mitarbeit von Hermann Diller und Iris Müller. 1. Auflage Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl. (Gabler Editon Wissenschaft).

Gudergan, Siegfried; Ringle, Christian Marc; Wende, Sven; Will, Alexander (2008): Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. In: *Journal of Business Research* 61, S. 1238–1249.

Haas, Alexander (2008): Kundenorientierung von Mitarbeitern: Forschungsstand und -perspektiven. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 78 (10), S. 1061–1100.

Haas, Alexander (2009): Kann zu viel Kundeorientierung nachteilig sein? Eine Analyse der Wirkung der Kundenorientierung von Verkäufern auf die Kaufentscheidung. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 79 (1), S. 7–30.

Hahn, Carsten; Herrmann, Andreas; Huber, Frank (2002): Capturing customer heterogeneity using a finite mixture PLS approach. In: *Schmalenbach Business Review* 54 (3), S. 243–269.

Hanselmann, Edwin (2010): Die meisten kaufen zielgerichtet. In: *TASPO* 144 (44), S. 19.

Haviland-Jones, Jeannette; Rosario, Holly; Wilson, Patricia; McGuire, Terry (2005): An environmental approach to positive emotion: Flowers. In: *Evolutionary Psychology* 3, S. 104–132.

Henseler, J. (2010): On the convergence of the partial least squares path modeling algorithm. In: *Computational Statistics & Data Analysis* 25, S. 107–120.

Henseler, Jörg (2012): Why generalized structured component analysis is not universally preferable to structural equation modelling. In: *Journal of Academy of Marketing Science* (40), S. 402–413.

Henseler, Jörg; Ringle, Christian Marc; Sinkovics, Rudolf (2009): The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing. In: *Advances in International Marketing* 20, S. 277–319.

Herbert, John; Michel, Frank (2005): Quo Vadis, Baumärkte? In: *BHB Info* (06), S. 20–23.

Hicks, Jessica; Page, Thomas; Behe, Bridget; Dennis, Jennifer; Fernandez, Thomas (2005): Delighted Consumers Buy Again. In: *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* 18 (4), S. 94–104.

Hinterhuber, Hans H.; Matzler, Kurt (Hrsg.) (2009): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Hinterhuber, Hans; Handlbauer, Gernot; Matzler, Kurt (2003): Kundenzufriedenheit durch Kernkompetenzen. Eigene Potentiale erkennen, entwickeln, umsetzen. 2., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler.

Höck, Claudia; Ringle, Christian Marc (2007): Analyse der Zufriedenheit von Besuchern moderner Multifunktionsarenen. Eine kausalanalytische Untersuchung und indexwertorientierte Ergebnisbeurteilung. In: *Marketing* 29 (3), S. 183–195.

Hölzing, Jörg (2008): Die Kano-Theorie der Kundenzufriedenheitsmessung. Eine theoretische und empirische Überprüfung. 1. Auflage Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, Wiesbaden.

Homburg, Christian; Bucerius Matthias (2008): Kundenzufriedenheit als Managementherausforderung. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 53–86.

Homburg, Christian; Fürst, Andreas (2010): Überblick über die Messung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. In: Manfred Bruhn (Hrsg.): Handbuch Kundenbindungsmanagement. 7. Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 607–642.

Homburg, Christian; Giering, Annette (2001): Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty-an empirical analysis. In: *Psychology & Marketing* 18 (1), S. 43–66.

Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth (2008): Theoretische Perspektiven zur Kundenzufriedenheit. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 17–52.

Homburg, Christian; Stock-Homburg, Ruth (2012): Der kundenorientierte Mitarbeiter. Bewerten, begeistern, bewegen. 2. Auflage Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.

Homburg, Christian; Koschate, Nicole; Hoyer, Wayne (2006): The Role of Cognition and Affect in the Formation of Customer Satisfaction: A Dynamic Perspective. In: *Journal of Marketing* 70, S. 21–31.

Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin (2011a): When does salespeople´s customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. In: *Journal of Academy of Marketing Science* 39, S. 795–812.

Homburg, Christian; Müller, Michael; Klarmann, Martin (2011b): When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters. In: *Journal of Marketing* 75, S. 55–74.

Huber, Frank; Herrmann, Andreas; Braunstein, Christine (2009): Der Zusammenhang zwischen Produktqualität, Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 69–86.

Huber, Frank; Herrmann, Andreas; Meyer, Frederik; Vogel, Johannes; Vollhardt, Kai (2007): Kausalmodellierung mit Partial Least Squares. Eine anwendungsorientierte Einführung. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Ifak Institut, Marplan Media Markt Analysen (2007): Einkaufsstätten für Pflanzen und Gartenbedarf. ifak institut. Online: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/175745/umfrage/einkaufstaette-fuer-pflanzen-und-gartenbedarf/, abgerufen am 08.02.2012.

InfoComm, Market information the commodities area in: Information on banana. Hrsg. v. UNCTAD. Online: http://r0.unctad.org/infocomm/anglais/banana/companies.htm., abgerufen am 09.12.2012.

International Institute for Management Development: FACTORS & CRITERIA - Structure of the WCY. Lausanne. Online: http://www.imd.org/research/publications/wcy/Factors_and_criteria.cfm, abgerufen am 08.11.2012.

Janssen, Jürgen; Laatz, Wilfried (2005): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests ; mit 163 Tabellen. 5., neu bearb. und erweiterte Auflage Berlin: Springer.

Jobber, David; Lancaster, Geoffrey (2009): Selling and sales management. 8. Auflage Harlow, England; New York: Prentice Hall/Financial Times.

Johnson, Michael; Fornell, Claes (1991): A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. In: *Journal of Economic Psychology* 12, S. 267–286.

Johnson, Michael; Gustafsson, Anders; Andreassen, Wallin; Lervik, Line; Cha, Jaesung (2001): The evolution and future of national customer satisfaction index models. In: *Journal of Economic Psychology* 22, S. 217–245.

Johnson, Michael; Herrmann, Andreas; Gustafsson, Anders (2002): Comparing customer satisfaction across industries and countries. In: *Journal of Economic Psychology* 23, S. 749–769.

Kahneman, Daniel; Tversky, Amos (1979): Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. In: *Econometrica* 47, S. 263-292.

Kaiser, Marc-Oliver (2005): Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit. Dimensionen und Messmöglichkeiten. 2., neu bearb. und erweiterte Auflage Berlin: E. Schmidt.

Kaiser, Marc-Oliver (2006): Kundenzufriedenheit kompakt. Leitfaden für dauerhafte Wettbewerbsvorteile. Berlin: Schmidt.

Kaltcheva, Velitchka; Weitz, Barton (2006): When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? In: *Journal of Marketing* 70, S. 107–118.

Kano, Noriaki (1984): Attractive Quality and Must-be Quality. In: *Journal of the Japanese Society for Quality Control* 1984 (4), S. 39–48.

Kaura, Vinita; Datta, Saroj Kumar (2012): Impact of Service Quality on Satisfaction and Loyalty: Case of Two Public Sector Banks. In: *Journal of Management*, S. 65–76.

Kennerknecht, Raphael; Bolten, Jan; Spiller, Achim; Zühlsdorf, Anke (2007): Marketing im Naturkostfachhandel. Eine empirische Untersuchung zur Kundenzufriedenheit und Kundenbegeisterung. Göttingen: Cuvillier.

Kilian, Karsten (2012): Markenelemente. Hrsg. v. Karsten Kilian. Online: http://www.markenlexikon.com/markenelemente.html, abgerufen am 03.01.2013.

Kistler, Theresa (2012): Optimierung einer Kundenkarte am Beispiel eines inhabergeführten Gartencenters. Diplomarbeit. Weihenstephan-Triesdorf, Weihenstephan. Fakultät Gartenbau und Lebensmitteltechnologie.

Kittemann, Florian (2007): Kundenzufriedenheitsmessung verschiedener Einkaufsstätten für Topfpflanzen, Baumschulartikel und Stauden. Diplomarbeit. Hochschule Weihenstephan-Triesdorf, Weihenstephan. Fachbereich Gartenbau und Lebensmitteltechnologie.

Knapp, Norbert; Wagener, Klaus; Reinhold, Markus A. (2008): Living. Kreativ & profitabel ; Erfolg mit Dauerfloristik. 1. Auflage Ratingen: Bloom's.

Krafft, Manfred; Albers, Sönke (2000): Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte? In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 52, S. 515–538.

Krafft, Manfred; Klingsporn, Bert (Hrsg.) (2007): Kundenkarten. Kundenkartenprogramme erfolgreich gestalten. Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt; Fachverlag der Verl.-Gruppe Handelsblatt.

Kramer, Kurt: Heidezüchtung. Online: http://www.gardengirls.de/, abgerufen am 02.01.2013.

Kristensen, Kai; Eskildsen, Jacob (2010): Design of PLS-Based Satisfaction Studies. In: Vinzi Esposito, V. Chin, W. Henseler und J. Wang (Hrsg.): Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications. Berlin: S. 247–287.

Krug, Gerhard (2010): Fehlende Daten bei der Verknüpfung von Prozess- und Befragungsdaten. Ein empirischer Vergleich ausgewählter Missing Data Verfahren. In: *Methoden-Daten-Analysen. Zeitschrift für empirische Sozialforschung* 4 (1), S. 27–57.

Kupschus, Horst (2009): Die Kundenbeziehung - Erfolgsfaktor der Zukunft. In: *TASPO Magazin* (06), S. 27–29.

Lange, Doris (2009): Betriebswirtschaftliche Situation im Produktionsgartenbau. In: Walter Dirksmeyer (Hrsg.): Status quo und Perspektiven des deutschen Produktionsgartenbaus. Landbauforschung. Braunschweig, S. 43–64.

Lerch, Christian (2009): Branchenfokus Lebendes Grün. Neuwied: BBE media GmbH & Co. KG.

Lilja, John; Wiklund, Hakan (2005): Getting Emotional about Quality: Questioning and Elaborating the Satisfaction Concept. In: *The Asian Journal on Quality* 6 (3), S. 38–55.

Lippe, Peter von der; Kladroba, Andreas (2002): Repräsentativität von Stichproben. In: *Marketing* 24, S. 227–238.

Löbke, Andreas (2009): Dialogmarketing - der Weg zum Empfehlungsmarketing. In: *Gartenbau Report* (10), S. 32–33.

Lüers, Thomas (2008): Management von Kundenzufriedenheit in der Energieversorgungsbranche. In: Christian Homburg (Hrsg.): Kundenzufriedenheit. Konzepte, Methoden, Erfahrungen. 7., überarbeitete Aufl. Wiesbaden: Gabler, S. 483–506.

Luo, Xueming; Homburg, Christian (2007): Neglected outcomes of customer satisfaction. In: *Journal of Marketing* 71 (2), S. 133–149.

Martens, Jul (Hrsg.) (2003): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. 2. Auflage München: Oldenbourg.

Matzler, Kurt; Bailom, Franz (2009): Messung von Kundenzufriedenheit. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 263–294.

Matzler, Kurt; Renzl, Birgit; Faullant, Rita (2007): Dimensions of price satisfaction: a replication and extension. In: *The International Journal of Bank Marketing* 25 (6), S. 394–405.

Matzler, Kurt; Sauerwein, Elmar; Stark, Christian (2009a): Methoden zur Identifikation von Basis-, Begeisterungs- und Leistungsfaktoren. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 319–344.

Matzler, Kurt; Stahl, Heinz; Hinterhuber, Hans H. (2009b): Die Customer-based view der Unternehmung. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 3–32.

Meffert, Heribert; Burmann, Christoph; Kirchgeorg, Manfred (2008): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung ; Konzepte - Instrumente - Praxisbeispiele. 10., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Menrad, Klaus (2008): Junge Familien sind vielversprechende Kunden. Der Fachhandel sollte sich mehr um diese Kundengruppe kümmern. In: *TASPO Handel* (4), S. 1.

Menrad, Klaus; Fink, Christian (2005a): Einschätzungen. Was ist Kunden in Gartencentern, Baumärkten und Einzelhandelsgärtnereien wichtig? Wie bewertet der Handel dieselben Kriterien? In: *Grüner Markt* (5), S. 40.

Menrad, Klaus; Fink, Christian (2005b): Kunden im Baumarkt und im Fachhandel. In: *DEGA* (1), S. 34–35.

Miles, Jeremy; Shevlin, Mark (Hrsg.) (2001): Applying regression & correlation. A guide for students and researchers. London, Thousand Oaks, Sage Publications.

Mittal, Vikas; Kamakura, Wagner (2001): Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. In: *Journal of Marketing Research* 38, S. 131–142.

Morgan, Neil; Anderson, Eugene W.; Mittal, Vikas (2005): Understanding firms´ customer satisfaction information usage. In: *Journal of Marketing* 69, S. 131–151.

Morgeson, Forrest; Mithas, Sunil (2011): An investigation of the cross-national determinants of customer satisfaction. In: *Journal of Academy of Marketing Science* 39, S. 198–215.

Niehues, Richard; Uhl, Susanne (2006): Absatzwege für Blumen, Zierpflanzen und Gehölze. 3. Auflage Bonn: ZMP (Materialien zur Marktberichterstattung, 64).

Nitzl, Christian (2010): Eine anwenderorientierte Einführung in die Partial Least Square (PLS)-Methode. Hrsg. v. Prof. Dr. K.-W. Hansmann. Institut für Industrielles Management, Universität Hamburg. Hamburg (Arbeitspapier, 21). Online: http://www.ibl-unihh.de/for_arb.htm, abgerufen am 10.10.2011.

Nyer, Prashanth (2000): An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. In: *Journal of Consumer Marketing* 17 (1), S. 9–19.

OBI Group Holding SE & Co. KGaA (2013): OBI Kunden zufriedener denn je. Pressemitteilung. Wermelskirchen. Online: http://www.obi.com/de/company/de/Presse_und_Neues/Pressemitteilungen/2003/Barometer.html, abgerufen am 05.07.2011.

OECD: Life Satisfaction. Online: http://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/life-satisfaction/, abgerufen am 05.01.2013.

Olinsky, Alan; Shaw Chen; Lisa Harlow (2003): The comparative efficacy of imputation methods for missing data in structural equation modeling. In: *European Journal of Operational Research* 151 (1), S. 53–79.

Palic, Mirko; Maricic, Mirela; Kovac, Ivan (2011): Impact of personal service on customer satisfaction in FMCG retail in croatia. In: Gianpaolo Vignali (Hrsg.): International Journal of Management Cases, Special Issue. International Journal of Management Cases 13 (3), S. 8–17.

Parker, Cathy; Mathews, Brian (2001): Customer satisfaction: contrasting academic and consumers' interpretations. In: *Marketing Intelligence & Planning* 19, S. 38–44.

Payback GmbH (2012): Homepage Payback GmbH. München. Online: www.payback.net/de/leistungen/marktforschung, abgerufen am 09.09.2012.

Pepels, Werner (2005): Kundenlebenszeitwert. In: C. Gündling (Hrsg.): Erfolg durch Direktmarketing.

Pettigrew, Simone (2007): Reducing the Experience of Loneliness among Older Consumers. In: *Journal of Research for Consumers* 12, S. 1–14.

Peugh, James; Enders, Craig (2004): Missing Data in Educational Research: A Review of Reporting Practices and Suggestions for Improvement. In: *Review of Educational Research* 74 (4), S. 525–556.

Pink Lady ® Europe Gesellschaft: Homepage. Hrsg. v. Pink Lady ® Europe Gesellschaft. Online: http://www.apfel-pinklady.com/, abgerufen am 01.01.2012.

Powers, Thomas; Valentine, Dawn Bendall (2009): Response quality in consumer satisfaction research. In: *Journal of Consumer Marketing* 26 (4), S. 232–240.

Pradhan, Sudeepta; Roy, Subhadip (2012): Determinants of Satisfaction and Loyalty in Apparel Retailing. In: *International Journal of Business Insights ans Transformations* 5 (1), S. 78–86.

PresseBox (2010): Preiskampf im Lebensmittelhandel nur bedingt gerechtfertigt. Studie von GfK und SAP: Großteil der Sortimente bietet Spielraum für Preisgestaltung. Online: http://www.pressebox.de/inaktiv/gfk/Preiskampf-im-Lebensmittelhandel-nur-bedingt-gerechtfertigt/boxid/359061, abgerufen am 02.01.2013.

Purtscher, Nina (2007): Besitz und Nutzung von Kundenkarten. GfK Adhoc-Studie. Loyalty Partner GmbH. München. Online: http://www.loyaltypartner.com/fileadmin/bilder_lp/Presse/Studien/BesitzNutzung_Kundenkarten_Sept07.pdf, abgerufen am 06.012.2012.

Reimer, Kerstin (2009): Bootstrapping und andere Resampling-Methoden. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 521–536.

Reinartz, Werner; Haenlein, Michael; Henseler, Jörg (2009): An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. In: *International Journal of Research in Marketing* (26), S. 332–344.

Rennhak, Carsten (2006): Herausforderung Kundenbindung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag | GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden.

Rennhak, Carsten; Knörzer, Carina (2010): Gender Marketing - Neue Ansätze im Konsumgütermarketing. 1. Auflage Hrsg. v. Munich Business School Working Paper. Online: http://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs/documents/working_papers/MBS-WP-2010-01.pdf., abgerufen am 10.10.2012.

Reuschenbach, Daniel (2009): Nichtparametrische Testverfahren. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 501–520.

Riesenhuber, Felix (2009): Großzahlige empirische Forschung. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der

empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 1–16.

Ringle, Christian M.; Wende, Sven; Will, Alexander (2010a): The finite mixture partial least squares approach: Methodology and application. In: Vinzi Esposito, V. Chin, W. Henseler und J. Wang (Hrsg.): Handbook of Partial Least Sqares: Concepts, Methods and Applications. Berlin: S. 195–218.

Ringle, Christian Marc (2004a): Gütemaße für den Partial Least Squares-Ansatz zur Bestimmung von Kausalmodellen. Hrsg. v. Prof. Dr. K.-W. Hansmann. Hamburg (Arbeitspapier, 16). Online: http://www.ibl-unihh.de/for_arb.htm, abgerufen am 28.06.2012.

Ringle, Christian Marc (2004b): Messung von Kausalmodellen. Ein Methodenvergleich. Hrsg. v. Prof. Dr. K.-W. Hansmann. Institut für Industriebetriebslehre und Organisation. Hamburg (Arbeitspapier, 14).

Ringle, Christian Marc; Florentine Spreen (2007): Beurteilung der Ergebnisse von PLS-Pfadanalysen. In: *Das Wirtschaftsstudium* 36 (2), S. 211–216.

Ringle, Christian Marc; Sarstedt, Marko; Mooi, Erik (2010b): Response-Based Segmentation Using Finite Mixture Partial Least Squares. Theoretical Foundations and Application to American Customer Satisfaction Index Data. In: Robert Stahlbock, Sven F. Crone und Stefan Lessmann (Hrsg.): Data mining. Special issue in Annals of information systems. New York: Springer, S. 19–49.

Rod, Michel; Ashill, Nicolas; Shao, Jinyi; Carruthers, Janet (2009): An examination of the relationship between service quality dimensions, overall internet banking service quality and customer satisfaction. A New Zealand study. In: *Marketing Intelligence & Planning* 27 (1), S. 103–126.

Rohrlack, Christian (2009): Logistische und Ordinale Regression. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 267–282.

Rossiter, John (2002): The C-OAR-Se Procedure for Scale Development in Marketing. In: *International Journal of Research in Marketing* 19 (4), S. 305–335.

Rubin, Donald (1976): Inference and missing data. In: *Biometrika* 63 (3), S. 581–592.

Rust, Roland; Oliver, Richard (2000): Should we delight the consumer. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 28 (1), S. 86–94.

Sarstedt, Marko (2008): A review of recent approaches for capturing heterogeneity in partial least squares path modelling. In: *Journal of Modelling in Management* 3 (2), S. 140–161.

Sarstedt, Marko; Ringle, Christian M. (2009): Treating unobserved heterogeneity in PLS path modelling: A comparison of FiMix-PLS with different data analysis strategies. In: *Journal of Applied Statistics*, S. 1–22.

Sarstedt, Marko; Salcher, André (2007): Modellselektion in Finite Mixture PLS-Modellen. Eine Simulationsstudie zur Messung der Performanz von Informationskriterien. Hrsg. v. LMU Ludwig-Maximilians-Universität München. Fakultät für Betriebswirtschaft (Münchner Wirtschaftswissenschaftliche Beiträge, 2007-02).

Saxe, Robert; Weitz, Barton (1982): The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. In: *Journal of Marketing Research* 19, S. 343–351.

Schädler, Thomas (2011): Marketing auf die Zielgruppe der Älteren ausrichten. In: *Gartenbau Report* (1), S. 29–30.

Schendera, Christian F. G. (2007): Datenqualität mit SPSS. München: Oldenbourg.

Schloderer, Matthias; Ringle, Christian Marc; Sarstedt, Marko (2009): Einführung in die varianzbasierte Strukturgleichungsmodellierung. Grundlagen, Modellevaluation und Interaktionseffekte am Beispiel von SmartPLS. In: Manfred Schwaiger und Anton Meyer (Hrsg.): Theorien und Methoden der Betriebswirtschaft. Handbuch für Wissenschaftler und Studierende. München: Vahlen, S. 573–601.

Schmitz, Oliver (2007): Chancen und Perspektiven im Gartenmarkt. 4. Internationaler BHB-Gartenfachmarkt-Kongress. Handelsverband Heimwerken, Bauen und Garten e.V. Potsdam, 23.05.2007.

Schmitz, Oliver; Hörnemann, Stefan: Das GfK Garten Tracking. Auszug aus dem Jahresbericht 2006. Hrsg. v. GfK Panel Services Consumer Research GmbH. Nürnberg. Online: www.gfk-living.com, abgerufen am 14.03.2012.

Schneider, Holger (2009): Nachweis und Behandlung von Multikollinearität. In: Sönke Albers, Daniel Klapper, Udo Konradt, Achim Walter und Joachim Wolf (Hrsg.): Methodik der empirischen Forschung. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage Wiesbaden: Gabler, S. 221–236.

Schwiering, Bianca (2002): Umsatzverluste durch Nichtkäufer. Die vermeidbare Grauzone. In: *Planung und Analyse. Zeitschrift für Marktforschung und Marketing* (2), S. 46–48.

Seifert, Stephanie (2012): Verbrauchereinschätzung von Baumschulware aus ökologischer Produktionsweise - Bekanntheit, Interesse, Kaufbereitschaft. Diplomarbeit. Hochschule Weihenstephan-Triesdorf, Weihenstephan. Fakultät für Gartenbau und Lebensmitteltechnologie.

ServiceBarometer AG: Serviceprofil: Banken und Sparkassen 2011. Kundenmonitor Deutschland 2011. Hrsg. v. ServiceBarometer AG. München. Online: http://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/tl_files/files/serviceprofil2011_003.pdf, abgerufen am 04.02.2012.

ServiceBarometer AG (2010): Kundenmonitor Deutschland 2010, Globalzufriedenheit in verschiedenen Branchen. Hrsg. v. ServiceBarometer AG. München. Online: http://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/tl_files/files/serviceprofil2010_006.pdf, abgerufen am 04.02.2012.

ServiceBarometer AG (2011): Kundenmonitor Deutschland 2011, Globalzufriedenheit in verschiedenen Branchen. ServiceBarometer AG. München. Online: http://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/tl_files/files/ranking_globalzufriedenheit_2011.pdf, abgerufen am 04.10.2012.

Sparke, Kai (2008): Der Kunde im Zentrum. Wie erfolgreiches Kundenmanagement aussehen kann. In: *Der Gartenbau* 34, S. 3–6.

Spiegel online (2007): Uno-Prognose für 2050: Weltbevölkerung wächst und altert im Eiltempo. Online: http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/uno-prognose-fuer-2050-weltbevoelkerung-waechst-und-altert-im-eiltempo-a-471511.html, abgerufen am 15.08.2011.

SPSS (2010): SPSS Benutzerhandbuch. Missing Values. SPSS.

Stahl, Heinz (2009): Kundenloyalität kritisch betrachtet. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 87–106.

Stahl, Heinz; Hinterhuber, Hans H.; Friedrich den Eichen, Stephan von; Matzler, Kurt (2009): Kundenzufriedenheit und Kundenwert. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 247–266.

Statista GmbH: Besitz von Balkon oder Terrasse bis 2012. Anzahl der Personen, die einen Balkon oder eine Terrasse besitzen, von 2010 bis 2012 (in Millionen). Hrsg. v. Statista GmbH. Statista GmbH. Online: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172077/umfrage/besitz-von-balkon-oder-terrasse/, abgerufen am 03.11.2011.

Statista GmbH: Einstellung zu Entspannung und Spaß im und am eigenen Garten. Entspannt Ihr Garten Sie und macht Ihnen Spaß? Hrsg. v. Statista GmbH. Statista GmbH. Hamburg. Online: http://de.statista.com/statistik/diagramm/studie/104094/umfrage/einstellung-zu-entspannung-und-spass-im-und-am-eigenen-garten/, abgerufen am 03.11.2011.

Statista GmbH: Themen, zu denen in der Bevölkerung sehr gute Kenntnisse vorhanden sind. Hrsg. v. Statista GmbH. Statista GmbH. Hamburg. Online: http://de.statista.com/statistik/daten/studie/170957/umfrage/themen-zu-denen-sehr-gute-kenntnisse-vorhanden-sind/, abgerufen am 03.11.2011.

Statista GmbH (Hrsg.): Beliebteste Freizeitaktivitäten. Top 10 der beliebtesten Freizeitaktivitäten. Statista GmbH. Online: http://statista.com/statistik/daten/studie/20249/umfrage/top-10-freizeitaktivitaeten-2007/, abgerufen am 03.11.2011.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2005): Gartenbauerhebung Land und Forstwirtschaft, Fischerei. Hrsg. v. Statistisches Bundesamt Deutschland. Wiesbaden (Fachserie 15, 3). Online: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/LandForstwirtschaft/Bodennutzung/Gartenbauerhebung2032001059004.pdf;jsessionid=52CC5170C64E1B9AA35095C38C3A243C.cae2?__blob=publicationFile, abgerufen am 03.03.2013.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2011a): Begriffserläuterungen für den Bereich Einkommens- und Verbrauchsstichprobe. Hrsg. v. Statistisches Bundesamt Deutschland. Online: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/WirtschaftsrechnungenZeitbudgets/EinkommensVerbrauchsstichproben/Begriffserlaeuterungen/Haushaltsnettoeinkommen,templateId=renderPrint.psml, abgerufen am 02.11.2011.

Statistisches Bundesamt Deutschland (2011b): Grüner Wohnen. Haushalte investieren im Monat 16 € in Blumen und Gärten. Hrsg. v. Statistisches Bundesamt Deutschland. Online: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pm/zdw/2011/PD11__011__p002,templateId=renderPrint.psml, abgerufen am 2011.

Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2010): Wirtschaftsrechnungen. Einkommens- und Verbrauchsstichprobe. Aufwendungen privater Haushalte für den Privaten Konsum. Statistisches Bundesamt Deutschland. Wiesbaden (Fachserie 15, 15).

Stauss, Bernd (2009): Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 345–366.

Stauss, Bernd; Dornach, Frank; Coenen, Christian (2009): Zufriedenheitsmanagement - Konzept und Realisierung. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 588–603.

Steffen, Knut (2009): Ein Topf steht für Qualität. In: *TASPO Magazin* 9 (03), S. 14–15.

Stiftung Warentest (2013): Homepage der Zeitschrift Stiftung Warentest - Finanztest. Berlin. Online: http://www.test.de/Girokonto-Deutschlands-Konten-im-Test-4320188-4328806/, abgerufen am 03.02.2013.

Stock, Ruth; Hoyer, Wayne (2005): An Attitude-Behavior Model of Salespeople´s Customer Orientation. In: *Journal of Academy of Marketing Science* 33 (4), S. 536–552.

Sudbury, Lynn; Simcock, Peter (2009): A multivariate segmentation model of senior consumers. In: *Journal of Consumer Marketing* 26 (4), S. 251–262.

Szymanski, David M.; Henard, David H. (2001): Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. In: *Journal of the Academy of Marketing Science* 2001 (29), S. 16–35.

Thun, Stephan (2006): Kundenloyalität verstehen, vorhersagen und beeinflussen. Online: http://www.maritzresearch.de/pdf/Kundentreue.pdf, abgerufen am 08.01.2013.

Tomczak, Torsten; Reinecke, Sven; Reinecke, Sabine (2009): Kundenpotentiale ausschöpfen - Gestaltungsansätze für Kundenbindung in verschiedenen Geschäftstypen. In: Hans H. Hinterhuber und Kurt Matzler (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung. 6., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH Wiesbaden, S. 107–132.

Turley, L.W; Chebat, Jean-Charles (2002): Linking Retail Strategy, Atmospheric Design and Shopping Behaviour. In: *Journal of Marketing Management* (18), S. 125–144.

Twardawa, Wolfgang; Lausenmayer; Michael; Hausruckinger, Gerhard; Pühringer, Norbert: Wie kauft Deutschland Konsumgüter ein? 10 Thesen zu Entwicklungen und Chancen im Lebensmittelhandel. Hrsg. v. GfK Panel Services Consumer Research GmbH, Information Resources GfK GmbH und Roland Berger Strategy Consultants. Online: http://ernaehrungsdenkwerkstatt.de/fileadmin/user_upload/EDWText/TextElemente/Marktforschung/GfK/GFK_Lebensmittelhandel_Entwicklung.pdf, abgerufen am 12.01.2013.

Varki, Sajeev; Colgate, Mark (2001): The Role of Price Perceptions in an Integrated Model of Behavioral Intentions. In: *Journal of Service research* 3 (3), S. 232–240.

Veth, Renate (2012): In einer starken Mannschaft sind Star- und Teamspieler gefragt. In: *TASPO Handel*, S. 6. Online http://www.mystery-shopping-and-more.de/wp-content/uploads/2012/01/TASPO_06_2012_Seite_019.pdf, abgerufen am 14.08.2012.

Vinzi, Vincenzo; Ringle, Christian Marc; Squillacciotti, Silvia; Trinchera, Laura (2007): Capturing and Treating Unobserved Heterogeneity by Response Based Segmentation in PLS Path Modeling: A Comparison of Alternative Methods by Computational Experiments, Essec Research Center.

Vivero, Vanessa (2012): Servqual-Ansatz. Online: http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/servqual-ansatz/servqual-ansatz.htm, abgerufen am 04.01.2013.

Waliczek, T.M; Zajicek, J.M; Lineberger, R.D (2005): The influence of Gardening Activities on Consumer Perceptions of Life Satisfaction. In: *HortScience* 40 (5), S. 1360–1365.

Walters, R. G.; MacKenzie (1988): A structural equations analysis of the impact of price promotions on store performance. In: *Journal of Marketing Research* 25, S. 51–63.

Wedel, Michel; Kamakura, Wagner A. (2000): Market segmentation. Conceptual and methodological foundations. 2. Auflage Boston: Kluwer Academic.

Weiber, Rolf; Mühlhaus, Daniel (2010): Strukturgleichungsmodellierung. Eine anwendungsorientierte Einführung in die Kausalanalyse mit Hilfe von AMOS, SmartPLS und SPSS. Berlin: Springer.

White, Chris; Yu, Yi-Ting (2005): Satisfaction emotions and consumer behavioral intentions. In: *Journal of Services Marketing* 19 (6), S. 411–420.

Wilcox, James; Howell, Roy; Breivik, Einar (2008): Questions about formative measurement. In: *Journal of Business Research* 61, S. 1219–1228.

Williams, John; Temme, Dirk; Hildebrandt, Lutz (2002): A Monte Carlo Study of Structural Equation Models for Finite Mixtures. Online: http://edoc.hu-berlin.de/series/sfb-373-papers/2002-48/PDF/48.pdf, abgerufen am 10.12.2011.

Winkelmann, Peter: Vertriebskonzeption und Vertriebssteuerung (online verfügbarer Auszug). Hrsg. v. beck-shop.de. Online: http://www.beck-shop.de/fachbuch/leseprobe/Winkelmann-Vertriebskonzeption-Vertriebssteuerung-9783800642649_0305201208360809_lp.pdf, abgerufen am 08.10.2012.

Wong, Ho Yin; Merrilees, Bill (2005): A brand orientation typology for SMEs: a case research approach. In: *Journal of Product & Brand Management* 14 (3), S. 155–162.

Yu, Yi-Ting; Dean, Alison (2001): The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty. In: *International Journal of Service Industry Management* 12 (3), S. 234–250.

Yue, Chengyan; Behe, Bridget (2009): Factors Affecting U.S. Consumer Patronage of Garden Centers and Mass-Merchandisers. In: P.P Oppenheim, P. J. Batt, P. P. Oppenheim und N. Jayamangkala (Hrsg.): Proceedings of the XVIth international Symposium on Horticultural Economics and Management. Chiang Mai, Thailand June 28-July 2, 2009, Bd. 831. Leuven, Belgium: ISHS (831), S. 301–307.

ZMP und CMA (2007): Imageanalyse Beet- und Balkonpflanzen.

Anhang

A1) Kundenbefragung: Anschreiben und Fragebogen

Kundenadresse

Fakultät für Gartenbau und Lebensmitteltechnologie

Prof. Dr. Klaus Menrad

Dipl. Ing. Gartenbau (FH) Andreas Gabriel

M.Sc. (TUM) Johanna Schöps

Forschungsprojekt zur Kundenzufriedenheit im gärtnerischen Einzelhandel

Weihenstephan 12. September 2009

Zeichen:

Sehr geehrte Frau Mustermann,

der traditionelle gärtnerische Fachhandel sieht sich durch den verstärkten Einzug von Blumen und Pflanzen im Lebensmittelhandel und Baumärkten neuen Konkurrenten ausgesetzt. Im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts werden die Kunden von ausgewählten Gärtnereien und Baumschulen in Bayern zu ihren Erfahrungen in ihrer Gärtnerei bzw. Baumschule befragt.
In beiliegendem Fragebogen wollen wir Ihnen als Kundin der Gärtnerei xy gerne einige Fragen stellen. Ihre Angaben sind sehr wichtig, um das Angebot und den Service in der Gärtnerei xy für Sie weiterhin zu verbessern, und um intensiver auf Ihre Bedürfnisse und Wünsche eingehen zu können.

Ihre Teilnahme an der Befragung ist selbstverständlich **freiwillig.** Für die Beantwortung des beiliegenden Fragebogens benötigen Sie voraussichtlich 10 bis 15 Minuten. Sollten Sie einige Fragen nicht beantworten wollen oder können, so sind Ihre Angaben zu den restlichen Fragen für uns dennoch sehr wertvoll. Die Auswertung der Fragebogen erfolgt **anonym und streng vertraulich –** die Gärtnerei xy wird eine Auswertung aller Antworten nur in aggregierter Form erhalten. Es werden also keine Rückschlüsse auf einzelne Befragungsteilnehmer mehr möglich sein.
Optional können Sie an einer Verlosung von drei Pflanzengutscheinen im Wert von 50 €, 30 € und 20 € teilnehmen. Dazu schneiden Sie bitte obiges Adressfeld einfach ab und legen den Coupon dem beiliegenden Rückantwortkuvert bei. Ihre Adressdaten werden von uns ausschließlich für die Verlosung verwendet.

Bitte schicken Sie den ausgefüllten Fragebogen und gegebenenfalls den Adresscoupon bis zum **16. Oktober** an uns zurück. Die Gärtnerei xy und wir danken Ihnen im Voraus für Ihr Engagement und die Zeit, die Sie sich zur Beantwortung der Fragen nehmen. Sollten Sie weitere Fragen oder Anregungen zu unserem Forschungsprojekt haben, so können Sie sich gerne an mich oder meine beiden Mitarbeiter Andreas Gabriel und Johanna Schöps wenden.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Klaus Menrad

Telefon
(0 8161) 71 5586

(0 8161) 71 3726

Fax
(0 8161) 71 4417

Email

klaus.menrad@fh-weihenstephan.de

johanna.schoeps@fh-weihenstephan.de

andreas.gabriel@fh-weihenstephan.de

www.
fh-weihenstephan.de

Anschrift
FH-Weihenstephan
Am Staudengarten 11

85350 Freising

Fachhochschule Weihenstephan
Fakultät Gartenbau und Lebensmitteltechnologie

Kundenzufriedenheit und wirtschaftlicher Erfolg
bei Einzelhandelsgärtnereien in Bayern

profUnd FORSCHUNG AN FACHHOCHSCHULEN MIT UNTERNEHMEN

Gärtnerei / Baumschule Nummer: ____

1. Besitzen Sie einen Garten, eine Terrasse und / oder einen Balkon? (Mehrere Nennungen möglich)

☐	Garten	☐	Terrasse	☐	Balkon
☐	Nein	☐	Keine Angabe		

2. Wie viel Geld geben Sie in etwa jährlich für Schnittblumen und Pflanzen aus?

☐ Weniger als 50 € ☐ 50 bis 99 € ☐ 100 bis 199 €
☐ 200 bis 300 € ☐ Mehr als 300 € ☐ Keine Angabe

3. Welche Pflanzen kaufen Sie für die in Frage 2 genannte Summe ein? (Mehrere Nennungen möglich)

☐ Beet- und Balkonpflanzen ☐ Bäume und Sträucher
☐ Zimmerpflanzen ☐ Mehrjährige Zierpflanzen (Stauden)
☐ Schnittblumen ☐ Sonstiges: _____

4. Wie viel Geld geben Sie in etwa jährlich für folgende gärtnerische Produkte und Dienstleistungen aus?

Pflanzenerde, Dünger, Pflanzenschutzmittel, Zubehör: _____ €
Grabbepflanzung durch Gärtner: _____ €
Gartenpflege oder andere Dienstleistungen durch Gärtner: _____ €

5. In welchen Geschäften kaufen Sie Pflanzen und Schnittblumen ein? Bitte teilen Sie uns auch mit, wie häufig Sie dies in dem jeweiligen Geschäft tun (Bitte möglichst jeden Geschäftstyp bewerten).

Geschäft	Wöchentlich	Monatlich	Selten	Nie
Gärtnerei	☐	☐	☐	☐
Blumenladen / Florist	☐	☐	☐	☐
Baumschule	☐	☐	☐	☐
Staudengärtnerei	☐	☐	☐	☐
Gartencenter (z.B. Dehner)	☐	☐	☐	☐
Baumarkt (z.B. Obi)	☐	☐	☐	☐
Lebensmitteleinzelhandel (z.B. Edeka)	☐	☐	☐	☐
Discounter (z.B. Aldi, Lidl)	☐	☐	☐	☐
Sonst.:_____	☐	☐	☐	☐

6. Warum kaufen Sie neben dem Fachhandel (Gärtnerei / Baumschule / Blumenladen) auch im Baumarkt oder Lebensmitteleinzelhandel Blumen und Pflanzen ein?

Antwort:_____

_____

7A) Wie <u>zufrieden</u> sind Sie in <u>Ihrer Gärtnerei / Baumschule</u> mit folgenden Kriterien?
7B) Bitte kreuzen Sie auch an, wie <u>wichtig</u> die jeweiligen Kriterien für Sie sind.

Falls Sie zur Zufriedenheit mit einem Kriterium keine Angabe machen können (z.B. weil Ihre Baumschule keine Kundenkarte anbietet), dann nennen Sie bitte nur die Wichtigkeit.

Einkaufskriterium	A) Zufriedenheit					B) Wichtigkeit				
	Sehr zufrieden	Zufrieden	Teils / teils	Unzufrieden	Sehr unzufrieden	Sehr wichtig	Wichtig	Teils / teils	Wenig wichtig	Unwichtig
Qualität der Pflanzen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sortimentsbreite und –tiefe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Angebot an Dünger, Erde, etc.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Angebot an Geschenkartikeln	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Warenpräsentation	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sonderangebote	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Gutes Preis-Leistungsverhältnis	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sichtbare Preisauszeichnung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kundenkarte mit Treuerabatt	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Freundlichkeit des Personals	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Verfügbarkeit des Personals	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fachliche Beratung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Starke Kundenorientierung	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lange Öffnungszeiten	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kinderspielecke	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ruheplätze (z.B. Bänke, Café)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kostenloser Service	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kulanz bei Reklamationen	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurze Wartezeiten (Kasse)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Einkaufsatmosphäre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Parkplätze	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

8. Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Gärtnerei / Baumschule

☐ Sehr zufrieden	☐ Zufrieden	☐ Teils / teils	☐ Unzufrieden	☐ Sehr unzufrieden

9. Einige Gärtnereien / Baumschulen veranstalten Events (z.B. Abendführung durch die Baumschule) und Aktionstage (z.B. Adventsausstellung, Tag der offenen Gärtnerei).
Bitte teilen Sie uns mit, wie Sie solche Aktionen beurteilen (Mehrere Nennungen möglich).

- ☐ Ich habe bereits ein Event der Gärtnerei / Baumschule besucht
- ☐ Ich habe bisher noch keine Veranstaltung besucht, habe aber Interesse daran
- ☐ Ich werde zukünftig weitere Veranstaltungen besuchen
- ☐ Die Anzahl der Aktionen ist ausreichend
- ☐ Ich wünsche mir mehr Aktionen, insbesondere zum Thema: _____
- ☐ Ich habe kein Interesse an Veranstaltungen in der Gärtnerei / Baumschule
- ☐ Keine Angabe

10. Wie möchten Sie gerne über Veranstaltungen und Aktionen in Ihrer Gärtnerei / Baumschule informiert werden? (Mehrere Nennungen möglich)

- ☐ Persönlich adressierter Brief
- ☐ Per Newsletter (E-Mail)
- ☐ Durch die Zeitung
- ☐ Persönlich beim Einkauf
- ☐ Durch Handzettel und Flyer vor Ort
- ☐ Sonstiges: _____
- ☐ Ich möchte nicht informiert werden
- ☐ Keine Angabe

11. Haben Sie Anregungen für Ihre Gärtnerei / Baumschule, wie das Angebot für Sie noch verbessert werden kann*?

Antwort:_____
_____
_____
_____

*z.B. ich hätte gerne eine größere Auswahl an Geschenkartikeln / Dienstleistungen

12. Bitte teilen Sie uns mit, wie sehr Sie folgenden Aussagen zustimmen bzw. wie stark Sie diese ablehnen. Die Antwort „teils / teils“ wählen Sie bitte nur, wenn Sie der Aussage weder zustimmen, noch sie ablehnen können.

Aussage	Stimme voll zu	Stimme zu	Teils / teils	Stimme wenig zu	Stimme nicht zu
Ich empfinde es als entspannend, wenn ich mich mit Pflanzen beschäftige (z.B. Pflege)	☐	☐	☐	☐	☐
Pflanzen sind mein wichtigstes Hobby	☐	☐	☐	☐	☐
Garten und Balkon sind ein erweiterter Lebensraum für mich	☐	☐	☐	☐	☐
Ich verwende wenig Zeit für die Pflege meiner Pflanzen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich gehe nur in eine Gärtnerei / Baumschule, wenn ich etwas brauche	☐	☐	☐	☐	☐
Der Besuch einer Gärtnerei / Baumschule ist anstrengend	☐	☐	☐	☐	☐
Ich gehe gerne mit der Familie / Freunden Pflanzen einkaufen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich brauche Pflanzen zuhause, um mich wohl zu fühlen	☐	☐	☐	☐	☐
Pflanzen dürfen bei bestimmten Anlässen (z.B. Geburtstag) nicht fehlen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich informiere mich regelmäßig über Trends im Garten	☐	☐	☐	☐	☐
Pflanzen müssen pflegeleicht sein	☐	☐	☐	☐	☐
Die Qualität von Pflanzen ist wichtiger als der Preis	☐	☐	☐	☐	☐
Pflanzen vom Fachhandel sind nicht immer hochwertiger als Pflanzen vom Discounter / Baumarkt	☐	☐	☐	☐	☐
Eine ansprechende Warenpräsentation inspiriert mich zum Kauf von Pflanzen	☐	☐	☐	☐	☐
Meine Pflanzen, Übertöpfe und Möbel sind stilvoll aufeinander abgestimmt	☐	☐	☐	☐	☐
Ich möchte vom Chef persönlich beraten werden	☐	☐	☐	☐	☐
Für gute fachliche Beratung bin ich bereit, mehr für die Pflanzen zu zahlen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich lege keinen großen Wert auf Pflanzen aus der Region	☐	☐	☐	☐	☐
Wenn ich schöne Pflanzen sehe, muss ich sie kaufen	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kaufe Pflanzen nur, wenn ich einen konkreten Bedarf dafür habe	☐	☐	☐	☐	☐
Ich kaufe jedes Jahr die gleichen Pflanzen für bestimmte Anlässe	☐	☐	☐	☐	☐
Ich finde Kundenkarten gut und freue mich über jeden Rabatt	☐	☐	☐	☐	☐

13. Bitte teilen Sie uns Ihre Zustimmung bzw. Ablehnung zu den folgenden Aussagen mit.

Ich…	Stimme voll zu	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme wenig zu	Stimme nicht zu
habe vor, langfristig Kunde der Gärtnerei / Baumschule zu bleiben	☐	☐	☐	☐	☐
empfehle die Gärtnerei / Baumschule weiter	☐	☐	☐	☐	☐
beabsichtige, auch andere Produkte oder Dienstleistungen der Gärtnerei / Baumschule wahrzunehmen (z.B. Gartenpflege, Seminare, Vorträge)	☐	☐	☐	☐	☐

14. Bitte teilen Sie uns mit, wie Sie das Verhalten des Personals in Ihrer Gärtnerei bzw. Baumschule beurteilen.

Die Mitarbeiter…	Trifft voll zu	Trifft zu	Teils / teils	Trifft wenig zu	Trifft nicht zu
…unterstützen mich aktiv bei der Suche nach geeigneten Pflanzen / Zubehör	☐	☐	☐	☐	☐
…interessieren sich für meine Bedürfnisse / Fragen	☐	☐	☐	☐	☐
…lassen mich ausreden und hören mir ausreichend zu	☐	☐	☐	☐	☐
…beantworten meine Fragen gut verständlich	☐	☐	☐	☐	☐

15. Bitte teilen Sie uns mit, welche der folgenden Auszeichnungen für Gärtnereien und Baumschulen Ihnen <u>bekannt</u> ist.
Wie <u>wichtig</u> ist Ihnen eine derartige Auszeichnung für die Wahl Ihrer Einkaufsstätte?

Auszeichnung	Auszeichnung ist mir <u>bekannt</u>		Auszeichnung ist mir <u>wichtig</u>		Keine Angabe
	Ja	Nein	Ja	Nein	
Premium Gärtnerei	☐	☐	☐	☐	☐
Markenbaumschule	☐	☐	☐	☐	☐
Fleurop-Sterne	☐	☐	☐	☐	☐
Sonst.:_____	☐	☐	☐	☐	☐

16. Wie weit müssen Sie in etwa fahren, um zu Ihrer Gärtnerei / Baumschule zu gelangen?

Antwort:_____

* Angabe bitte in Fahrzeit-Minuten

17. Wie alt sind Sie?

☐ Unter 30 Jahre	☐ 31 bis 40 Jahre	☐ 41 bis 50 Jahre
☐ 51 bis 60 Jahre	☐ 61 bis 70 Jahre	☐ Über 70 Jahre
☐ Keine Angabe		

18. Über welchen höchsten Bildungsabschluss verfügen Sie?

☐ Hauptschulabschluss	☐ Mittlere Reife
☐ (Fach)Abitur	☐ (Fach)Hochschulabschluss
☐ Sonstiges: _____	☐ Keine Angabe

19. Wie hoch ist Ihr monatlich verfügbares Haushalts<u>netto</u>einkommen*?

☐ Unter 1000 €	☐ 1000 bis 1999 €	☐ 2000 bis 2999 €
☐ 3000 bis 3999 €	☐ Über 4000 €	☐ Keine Angabe

*Haushaltsnettoeinkommen = Bruttoeinkommen – Steuern – Sozialabgaben

20. Wie viele Personen leben in Ihrem Haushalt?

☐ 1	☐ 3	☐ 5 oder mehr
☐ 2	☐ 4	☐ Keine Angabe

21. Geschlecht

☐ Männlich	☐ Weiblich	☐ Keine Angabe

Herzlichen Dank für die Beantwortung unserer Fragen!

A2) Mitarbeiterbefragung: Auszug aus dem Fragebogen (für die deskriptive Auswertung verwendete Frage zur kundenorientierten Einstellung der Mitarbeiter)

7	6	4	

Bitte bewerten Sie nachstehende Aussagen zu <u>Ihrer</u> Einstellung gegenüber Kunden.

Ich…	**Trifft voll zu**	**Trifft zu**	**Weder noch**	**Trifft wenig zu**	**Trifft nicht zu**
Fühle mich persönlich für die Zufriedenheit der Kunden verantwortlich	( )	( )	( )	( )	( )
Habe gerne Umgang mit Kunden	( )	( )	( )	( )	( )
Finde, dass zufriedene Kunden wichtiger sind als kurzfristige Verkaufserfolge	( )	( )	( )	( )	( )
Denke, dass mein Gehalt letztlich vom Kunden bezahlt wird	( )	( )	( )	( )	( )
Verarbeite negative Erfahrungen mit Kunden konstruktiv	( )	( )	( )	( )	( )
Behalte auch in schwierigen Situationen mit Kunden Optimismus	( )	( )	( )	( )	( )
Werde durch die Anerkennung der Kunden in meinem Selbstvertrauen bestärkt	( )	( )	( )	( )	( )
Bin gerne in Gesellschaft von Menschen	( )	( )	( )	( )	( )
Empfinde häufigen Kundenkontakt als angenehm	( )	( )	( )	( )	( )
Kann die Bedürfnisse der Kunden gut nachvollziehen	( )	( )	( )	( )	( )
Sonstige:_____	( )	( )	( )	( )	( )

A3) Verteilung der am Forschungsprojekt beteiligten Betriebe

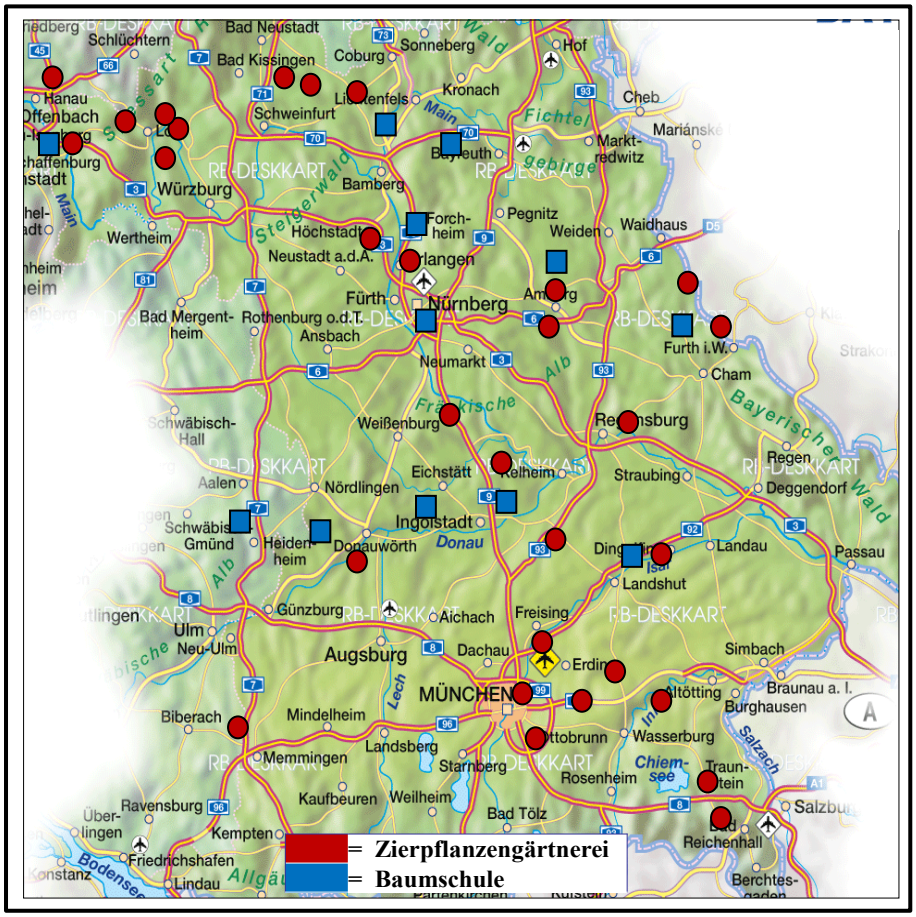


Abbildung 48: Verteilung der Projektbetriebe in Bayern (eigene Darstellung)

A4) Tabellen:

Tabelle 38: Datenstruktur der erhobenen Daten (eigene Erhebung)

Fragekomplex	Fehlende Werte absolut	Fehlende Werte in %	Gültige Werte absolut
Zufriedenheit:			
Qualität der Pflanzen	419	11,4%	3793
Sortimentsbreite und –tiefe	429	10,2%	3790
Angebot an Dünger, Erde, etc.	729	17,3%	3490
Angebot an Geschenkartikeln	1036	24,6%	3183
Warenpräsentation	609	14,4%	3610
Sonderangebote	1054	25,0%	3165
Gutes Preis-Leistungsverhältnis	477	11,3%	3742
Sichtbare Preisauszeichnung	562	13,3%	3657
Kundenkarte mit Treuerabatt	1565	37,1%	2654
Freundlichkeit des Personals	392	10,2%	3820
Verfügbarkeit des Personals	425	10,1%	3794
Fachliche Beratung	420	11,0%	3792
Starke Kundenorientierung	1026	24,3%	3193
Lange Öffnungszeiten	881	20,9%	3338
Kinderspielecke	2620	62,1%	1599
Ruheplätze (z.B. Bänke, Café)	2457	58,2%	1762
Kostenloser Service	1819	43,1%	2400
Kulanz bei Reklamationen	1384	32,8%	2835
Kurze Wartezeiten (Kasse)	713	16,9%	3506
Einkaufsatmosphäre	630	14,9%	3589
Parkplätze	434	10,3%	3785
Gesamtzufriedenheit:			
„Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit Ihrer Gärtnerei / Baumschule?“	95	2,3%	4124
Statements zu Pflanzen und zum Einkauf:			
„Ich empfinde es als entspannend, wenn ich mich mit Pflanzen beschäftige (z.B. Pflege)“	223	5,3%	3996
„Pflanzen sind mein wichtigstes Hobby“	282	6,6%	3937
„Garten und Balkon sind ein erweiterter Lebensraum für mich“	178	4,2%	4041
„Ich verwende wenig Zeit für die Pflege meiner Pflanzen“	383	9,0%	3836
„Ich gehe nur in eine Gärtnerei / Baumschule, wenn ich etwas brauche“	211	5,0%	4008
„Der Besuch einer Gärtnerei / Baumschule ist anstrengend für mich“	367	8,7%	3852
„Ich gehe gerne mit der Familie / Freunden Pflanzen einkaufen“	336	8,6%	3883
„Ich brauche Pflanzen zuhause, um mich wohl zu fühlen“	159	3,7%	4060
„Pflanzen dürfen bei bestimmten Anlässen (z.B. Geburtstag) nicht fehlen“	140	3,3%	4079
„Ich informiere mich regelmäßig über Trends im Garten“	300	7,1%	3919
„Meine Pflanzen, Übertöpfe und Möbel sind stilvoll aufeinander abgestimmt“	275	6,9%	3944
Loyalität:			
„Ich habe vor, langfristig Kunde der Gärtnerei / Baumschule zu bleiben“	63	1,4%	4156
„Ich empfehle die Gärtnerei / Baumschule weiter“	109	2,5%	4110
„Ich beabsichtige, auch andere Produkte wahrzunehmen“	321	7,6%	3898
Kundenorientiertes Verhalten der Mitarbeiter:			
„…unterstützen mich aktiv bei der Suche nach geeigneten Pflanzen / Zubehör“	90	2,1%	4129
„…interessieren sich für meine Bedürfnisse / Fragen“	139	3,3%	4080
„…lassen mich ausreden und hören mir ausreichend zu“	153	3,6%	4066
„…beantworten meine Fragen gut verständlich“	117	2,7%	4102

Soziodemographische Kriterien:			
Alter	174	4,1%	4045
Bildungsabschluss	645	15,3%	3574
Haushaltsnettoeinkommen	1672	39,6%	2547
Personen pro Haushalt	239	5,6%	3980
Geschlecht	439	10,4%	3780

Tabelle 39: Schiefe und Kurtosis der Zufriedenheit mit verschiedenen Einkaufskriterien (eigene Erhebung)

Einkaufskriterium (N Zufriedenheit / N Wichtigkeit)	**Schiefe**	**Standard-fehler**	**Kurtosis**	**Standard-fehler**
Qualität der Pflanzen (4.018 / 3.491)	,584	,039	-,252	,077
Sortimentsbreite (3.784 / 3.624)	,403	,040	-,071	,080
Angebot an Dünger, Erde, etc. (3.484 / 3.442)	,403	,041	,363	,083
Angebot an Geschenkartikeln (3.177 / 3.361)	,209	,043	-,185	,087
Warenpräsentation (3.604 / 3.370)	,618	,041	,411	,082
Sonderangebote (3.160 / 3.381)	,140	,044	-,089	,087
Preis-Leistungsverhältnis (3.736 / 3.311)	,334	,040	,271	,080
sichtbare Preisauszeichnung (3.651 / 3.470)	,723	,041	,636	,081
Kundenkarte (2.648 / 3.427)	,931	,048	,375	,095
Freundlichkeit des Personals (3.930 / 3.258)	1,175	,039	1,385	,078
Verfügbarkeit des Personals (3.788 / 3.551)	,724	,040	,449	,080
Fachliche Beratung (3.914 / 3.477)	1,130	,039	1,381	,078
Kundenorientierung (3.188 / 3.539)	,322	,043	-,083	,087
Öffnungszeiten (3.332 / 3.140)	,590	,042	,650	,085
Kinderspielecke (1.594 / 3.384)	,397	,061	,062	,123
Ruheplätze (1.758 / 3.005)	,149	,058	-,332	,117
kostenloser Service (2.395 / 3.107)	,474	,050	-,135	,100
Kulanz bei Reklamation (2.830 / 3.037)	,742	,046	,518	,092
Wartezeiten (3.500 / 3.215)	,540	,041	,745	,083
Einkaufsatmosphäre (3.583 / 3.370)	,671	,041	,868	,082
Parkplätze (3.779 / 3.391)	1,128	,040	1,876	,080
Globalzufriedenheit (4.118)	,607	,038	,649	,076

Tabelle 40: Gruppenvergleich anhand des Alters der Befragten (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	**ALTER 1.Drittel** Alter < 30 bis 50 Jahre N = 1.486			**ALTER 3.Drittel** Alter > 61 Jahre N = 1.537			**VER-GLEICH**
	PF	**SE**	**t-Wert**	**PF**	**SE**	**t-Wert**	**t-Wert**
Qualität der Pflanzen	0,654	0,036	18,268	0,696	0,032	21,466	0,859
Freundlichkeit des Personals	0,447	0,055	8,130	0,427	0,048	8,935	0,274
Verfügbarkeit des Personals	0,280	0,056	4,955	0,237	0,045	5,242	0,590
Fachliche Beratung	0,428	0,050	8,653	0,490	0,046	10,589	0,909
Kundenorientierung im Unternehmen	**0,447**	**0,043**	**10,526**	**0,588**	**0,037**	**15,938**	**2,506**
Öffnungszeiten	0,182	0,047	3,844	0,163	0,046	3,547	0,295
Kostenloser Service	**0,253**	**0,044**	**5,717**	**0,124**	**0,041**	**3,003**	**2,140**
Kulanz bei Reklamationen	0,395	0,045	8,795	0,342	0,044	7,738	0,838
Kurze Wartezeiten	0,214	0,043	4,944	0,234	0,042	5,577	0,339
Sortimentsbreite und -tiefe	0,300	0,043	6,989	0,304	0,042	7,261	0,060
Einkaufsatmosphäre	0,607	0,051	11,975	0,597	0,046	12,900	0,141
Parkplätze	0,126	0,048	2,650	0,167	0,048	3,510	0,607
Angebot an Dünger, Erde, Pflanzenschutz	0,164	0,042	3,860	0,135	0,038	3,576	0,497
Angebot an Geschenkartikeln	**0,283**	**0,040**	**7,013**	**0,194**	**0,037**	**5,305**	**1,630**
Warenpräsentation	0,190	0,059	3,211	0,211	0,047	4,477	0,282
Sonderangebote	0,168	0,053	3,174	0,243	0,053	4,620	1,016
Preis-Leistungsverhältnis	0,835	0,037	22,908	0,794	0,036	21,928	0,798
Preisauszeichnung	0,270	0,052	5,201	0,252	0,044	5,701	0,263
Kundenkarte mit Rabatt	0,213	0,050	4,272	0,222	0,047	4,762	0,119
Einkaufsflair →KZ	0,064	0,027	2,408	0,062	0,026	2,447	0,046
Bedeutung von Pflanzen →KZ	-0,001	0,014	0,064	-0,011	0,018	0,613	0,447
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	**0,218**	**0,028**	**7,685**	**0,273**	**0,030**	**9,257**	**1,337**
KZ → Kundenbindung	0,547	0,021	26,619	0,542	0,023	24,121	0,173
Personal →KZ	0,143	0,032	4,427	0,148	0,032	4,557	0,112
Pflanze und Sortiment →KZ	0,227	0,027	8,318	0,254	0,031	8,284	0,638
Preis →KZ	**0,136**	**0,024**	**5,663**	**0,087**	**0,024**	**3,686**	**1,444**
Service →KZ	0,131	0,030	4,367	0,091	0,030	2,986	0,941
R^2 KZ	51,4%			53,7%			
R^2 Kundenbindung	29,9%			29,4%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler

t-Wert ≥1,28: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %)

t-Wert ≥1,64: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %)

t-Wert ≥1,96: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %)

t-Wert ≥3,09: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %)

Tabelle 41: Gruppenvergleich anhand des Geschlechts der Befragten (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	FRAUEN N = 1.051			MÄNNER N = 1.051			VER-GLEICH
	PF	SE	t-Wert	PF	SE	t-Wert	t-Wert
Qualität der Pflanzen	0,656	0,046	14,303	0,729	0,037	19,832	1,245
Freundlichkeit des Personals	0,479	0,064	7,510	0,299	0,061	4,893	**2,037**
Verfügbarkeit des Personals	0,298	0,066	4,528	0,314	0,054	5,790	0,185
Fachliche Beratung	0,379	0,068	5,583	0,540	0,053	10,131	**1,870**
Kundenorientierung im Unternehmen	0,473	0,051	9,276	0,579	0,046	12,480	**1,538**
Öffnungszeiten	0,166	0,063	2,619	0,138	0,055	2,534	0,335
Kostenloser Service	0,233	0,054	4,282	0,250	0,052	4,787	0,231
Kulanz bei Reklamationen	0,379	0,057	6,599	0,343	0,057	6,003	0,446
Kurze Wartezeiten	0,250	0,055	4,560	0,106	0,050	2,120	**1,955**
Sortimentsbreite und -tiefe	0,274	0,060	4,590	0,219	0,048	4,563	0,729
Einkaufsatmosphäre	0,647	0,066	9,871	0,525	0,056	9,375	**1,416**
Parkplätze	0,091	0,057	1,601	0,195	0,060	3,249	1,257
Angebot an Dünger, Erde, Pflanzenschutz	0,210	0,053	3,960	0,187	0,046	4,044	0,327
Angebot an Geschenkartikeln	0,274	0,048	5,665	0,227	0,044	5,176	0,718
Warenpräsentation	0,180	0,065	2,784	0,220	0,055	3,995	0,480
Sonderangebote	0,265	0,072	3,685	0,274	0,057	4,830	0,097
Preis-Leistungsverhältnis	0,747	0,057	13,051	0,789	0,043	18,424	0,581
Preisauszeichnung	0,288	0,068	4,203	0,337	0,059	5,701	0,543
Kundenkarte mit Rabatt	0,237	0,063	3,736	0,148	0,057	2,610	1,043
Einkaufsflair →KZ	0,053	0,036	1,494	0,054	0,026	1,810	0,002
Bedeutung von Pflanzen →KZ	0,047	0,023	2,035	0,001	0,019	0,760	**1,563**
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,240	0,038	6,260	0,627	0,034	6,484	**7,537**
KZ → Kundenbindung	0,567	0,025	23,074	0,378	0,026	21,083	**5,254**
Personal →KZ	0,105	0,041	2,550	0,138	0,038	3,887	0,591
Pflanze und Sortiment →KZ	0,285	0,036	7,831	0,335	0,034	7,784	1,015
Preis →KZ	0,110	0,029	3,807	0,096	0,026	3,906	0,368
Service →KZ	0,110	0,043	2,542	0,134	0,037	3,788	0,423
R^2 KZ	49,5%			54,5%			
R^2 Kundenbindung	32,1%			30,8%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler

t-Wert ≥1,28: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %)

t-Wert ≥1,64: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %)

t-Wert ≥1,96: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %)

t-Wert ≥3,09: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %)

Tabelle 42: Gruppenvergleich anhand des Haushaltsnettoeinkommens (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	HAUSHALTS-NETTOEINKOMMEN 1.Drittel Einkommen < 1000€/Monat N = 521			HAUSHALTS-NETTOEINKOMMEN 3.Drittel Einkommen > 4000€/Monat N = 415			VER-GLEICH
	PF	SE	t-Wert	PF	SE	t-Wert	t-Wert
Qualität der Pflanzen	0,696	0,059	11,806	0,691	0,068	10,1947	0,059
Freundlichkeit des Personals	0,411	0,085	4,823	0,284	0,099	2,8804	0,980
Verfügbarkeit des Personals	0,250	0,088	2,833	0,376	0,093	4,0445	0,980
Fachliche Beratung	0,497	0,076	6,545	0,512	0,091	5,6145	0,128
Kundenorientierung im Unternehmen	0,453	0,067	6,740	0,564	0,075	7,5075	1,096
Öffnungszeiten	0,245	0,074	3,321	0,370	0,090	4,0899	1,083
Kostenloser Service	0,078	0,062	1,266	0,240	0,077	3,1091	**1,659**
Kulanz bei Reklamationen	0,459	0,072	6,382	0,330	0,085	3,8923	1,170
Kurze Wartezeiten	0,340	0,067	5,101	0,154	0,086	1,7877	**1,738**
Sortimentsbreite und -tiefe	0,259	0,072	3,617	0,256	0,081	3,1735	0,031
Einkaufsatmosphäre	0,631	0,075	8,369	0,530	0,130	4,0894	0,706
Parkplätze	0,168	0,082	2,062	0,153	0,081	1,9026	0,129
Angebot an Dünger, Erde, Pflanzenschutz	0,061	0,047	1,301	0,131	0,068	1,9269	0,878
Angebot an Geschenkartikeln	0,292	0,066	4,441	0,306	0,074	4,1534	0,134
Warenpräsentation	0,198	0,081	2,442	0,183	0,098	1,8581	0,124
Sonderangebote	0,048	0,065	0,738	0,407	0,097	4,2225	**3,181**
Preis-Leistungsverhältnis	0,803	0,067	11,994	0,722	0,079	9,0964	0,783
Preisauszeichnung	0,122	0,075	1,636	0,231	0,118	1,9536	0,809
Kundenkarte mit Rabatt	0,393	0,081	4,842	0,163	0,092	1,78	**1,884**
Einkaufsflair →KZ	0,038	0,038	1,024	0,053	0,047	1,109	0,237
Bedeutung von Pflanzen →KZ	-0,067	0,029	2,304	0,041	0,032	1,274	**2,487**
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,304	0,042	7,323	0,130	0,054	2,426	**2,600**
KZ → Kundenbindung	0,553	0,038	14,624	0,529	0,044	12,033	0,418
Personal →KZ	0,069	0,046	1,512	0,157	0,067	2,347	1,123
Pflanze und Sortiment →KZ	0,300	0,041	7,248	0,314	0,048	6,487	0,224
Preis →KZ	0,095	0,038	2,505	0,127	0,041	3,121	0,567
Service →KZ	0,108	0,049	2,199	0,140	0,072	1,938	0,381
R^2 KZ	54,5%			50,8%			
R^2 Kundenbindung	30,6%			28,0%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler

t-Wert ≥1,28: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %)

t-Wert ≥1,64: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %)

t-Wert ≥1,96: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %)

t-Wert ≥3,09: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %)

Tabelle 43: Gruppenvergleich: Gärtnerei - versus Baumschulkunden (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	BAUMSCHULKUNDEN N = 1.120			GÄRTNERKUNDEN N = 1.120			VER-GLEICH
	PF	SE	t-Wert	PF	SE	t-Wert	t-Wert
Qualität der Pflanzen	0,728	0,043	17,150	0,677	0,036	18,706	0,923
Freundlichkeit des Personals	0,326	0,062	5,262	0,428	0,065	6,577	1,138
Verfügbarkeit des Personals	0,245	0,056	4,368	0,267	0,056	4,726	0,270
Fachliche Beratung	0,574	0,055	10,380	0,463	0,055	8,432	**1,419**
Kundenorientierung im Unternehmen	0,557	0,045	12,510	0,482	0,046	10,472	1,171
Öffnungszeiten	0,185	0,063	2,950	0,165	0,051	3,240	0,250
Kostenloser Service	0,225	0,047	4,768	0,210	0,049	4,300	0,228
Kulanz bei Reklamationen	0,383	0,048	8,034	0,382	0,052	7,405	0,013
Kurze Wartezeiten	0,145	0,053	2,728	0,204	0,045	4,524	0,842
Sortimentsbreite und -tiefe	0,284	0,055	5,148	0,302	0,046	6,547	0,249
Einkaufsatmosphäre	0,529	0,062	8,606	0,612	0,053	11,560	1,025
Parkplätze	0,249	0,063	3,955	0,070	0,044	1,583	**2,338**
Angebot an Dünger, Erde, Pflanzenschutz	0,146	0,048	3,024	0,192	0,045	4,310	0,708
Angebot an Geschenkartikeln	0,220	0,044	5,013	0,156	0,040	3,944	1,087
Warenpräsentation	0,259	0,062	4,175	0,194	0,055	3,548	0,791
Sonderangebote	0,201	0,067	3,008	0,125	0,059	2,109	0,860
Preis-Leistungsverhältnis	0,835	0,046	18,182	0,876	0,038	23,006	0,698
Preisauszeichnung	0,219	0,066	3,300	0,313	0,052	6,045	1,113
Kundenkarte mit Rabatt	0,169	0,065	2,603	0,168	0,053	3,167	0,019
Einkaufsflair →KZ	0,055	0,028	1,983	0,081	0,033	2,482	0,608
Einstellung →KZ	0,009	0,017	0,523	0,018	0,018	1,011	0,390
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,264	0,035	7,574	0,194	0,032	6,011	**1,475**
KZ → Kundenbindung	0,549	0,024	22,992	0,556	0,025	22,218	0,194
Personal →KZ	0,101	0,038	2,663	0,129	0,033	3,858	0,539
Pflanze und Sortiment →KZ	0,243	0,028	8,783	0,302	0,035	8,525	**1,293**
Preis →KZ	0,078	0,025	3,128	0,119	0,028	4,312	1,079
Service →KZ	0,182	0,036	5,092	0,128	0,034	3,806	1,101
R^2 KZ	52,3%			57,9%			
R^2 Kundenbindung	30,2%			30,9%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler

t-Wert ≥1,28: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %)

t-Wert ≥1,64: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %)

t-Wert ≥1,96: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %)

t-Wert ≥3,09: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %)

Tabelle 44: Gruppenvergleich: höchster Bildungsabschluss (eigene Erhebung)

Leistungskriterium / Konstrukt	HAUPTSCHULE N = 1.005			HOCHSCHULE N = 977			VER-GLEICH
	PF	SE	t-Wert	PF	SE	t-Wert	t-Wert
Qualität der Pflanzen	0,658	0,042	15,782	0,762	0,038	20,184	**1,834**
Freundlichkeit des Personals	0,354	0,061	5,839	0,440	0,070	6,252	0,935
Verfügbarkeit des Personals	0,314	0,058	5,449	0,202	0,067	3,004	1,269
Fachliche Beratung	0,484	0,061	7,994	0,507	0,060	8,423	0,268
Kundenorientierung im Unternehmen	0,487	0,045	10,751	0,576	0,049	11,793	**1,344**
Öffnungszeiten	0,246	0,046	5,302	0,121	0,053	2,297	**1,789**
Kostenloser Service	0,201	0,055	3,686	0,229	0,053	4,308	0,362
Kulanz bei Reklamationen	0,282	0,058	4,895	0,311	0,056	5,575	0,356
Kurze Wartezeiten	0,346	0,051	6,808	0,159	0,053	3,020	**2,563**
Sortimentsbreite und -tiefe	0,187	0,052	3,573	0,266	0,052	5,143	1,071
Einkaufsatmosphäre	0,537	0,051	10,445	0,626	0,066	9,550	1,066
Parkplätze	0,170	0,054	3,130	0,080	0,053	1,508	1,185
Angebot an Dünger, Erde, Pflanzenschutz	0,234	0,048	4,873	0,094	0,046	2,072	**2,110**
Angebot an Geschenkartikeln	0,280	0,044	6,379	0,199	0,050	4,001	1,213
Warenpräsentation	0,251	0,050	5,013	0,260	0,068	3,835	0,097
Sonderangebote	0,230	0,067	3,429	0,237	0,064	3,716	0,077
Preis-Leistungsverhältnis	0,751	0,049	15,413	0,801	0,045	17,714	0,750
Preisauszeichnung	0,211	0,053	3,975	0,277	0,064	4,313	0,792
Kundenkarte mit Rabatt	0,289	0,060	4,811	0,200	0,060	3,341	1,054
Einkaufsflair →KZ	0,103	0,035	2,925	0,070	0,032	2,161	0,688
Bedeutung von Pflanzen →KZ	0,000	0,014	0,011	0,016	0,019	0,841	0,693
Kundenorientiertes Verhalten →KZ	0,257	0,032	8,153	0,189	0,035	5,383	**1,449**
KZ → Kundenbindung	0,551	0,024	22,843	0,576	0,028	20,450	0,689
Personal →KZ	0,178	0,037	4,820	0,131	0,042	3,138	0,844
Pflanze und Sortiment →KZ	0,256	0,033	7,796	0,291	0,037	7,908	0,711
Preis →KZ	0,066	0,029	2,284	0,115	0,028	4,165	1,231
Service →KZ	0,054	0,035	1,549	0,151	0,042	3,551	**1,760**
R^2 KZ	55,1%			54,9%			
R^2 Kundenbindung	30,4%			33,2%			

PF = Pfadkoeffizient, **KZ** = Kundenzufriedenheit, **SE** = Standardfehler

t-Wert ≥1,28: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 10 %)

t-Wert ≥1,64: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 5 %)

t-Wert ≥1,96: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 2,5 %)

t-Wert ≥3,09: Signifikanter Gruppenunterschied (α = 0,1 %)